

University of Groningen

Monitoring Pilots Groningen en Brabant

Hofman, R.H.; Dijkstra, B.J.; Veen, M. van

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Hofman, R. H., Dijkstra, B. J., & Veen, M. V. (2006). *Monitoring Pilots Groningen en Brabant: Deelstudie 1 - De stand van zaken in de twee Pilots*. RUG/GION.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

GION

Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs
Rijksuniversiteit Groningen
Postbus 1286
9701 BG Groningen

Monitoring Pilots Groningen en Brabant

R.H. Hofman B.J. Dijkstra m.m.v. M. van Veen



Monitoring Pilots Groningen en Brabant

Deelstudie 1: De stand van zaken in de twee Pilots:
voorgeschiedenis, opzet, organisatie en themalijnen

R.H. Hofman
B.J. Dijkstra
m.m.v. M. van Veen

Monitoring Pilots Groningen en Brabant

Deelstudie 1

De stand van zaken in de twee Pilots:
voorgeschiedenis, opzet, organisatie en themalijnen

GION Groningen
Maart 2006

R.H. Hofman
B.J. Dijkstra
m.m.v. M. van Veen

ISBN: 90-6690-932-3

(c) 2006. GION, Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission of the Director of the Institute.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directeur van het Instituut.

INHOUDSOPGAVE

1.	Onderzoek naar de Pilots: Deelstudie 1	1
1.1	Aanleiding en vraagstelling	1
1.2	Opzet van het onderzoek	2
2.	De Pilot Docentium te Groningen	5
2.1	Voorgeschiedenis	5
2.2	Doel en vormgeving van de Pilot Docentium	6
2.3	Startfase Pilot Docentium	6
2.4	Huidige stand van zaken in de vier themalijnen	9
3.	De Pilot Centrum voor de Leraar te Brabant	15
3.1	Voorgeschiedenis	15
3.2	Doel en vormgeving Pilot Brabant	16
3.3	Startfase Pilot Brabant	17
3.4	Huidige stand van zaken	20
4.	Netwerkanalyse Pilots	23
4.1	Netwerkanalyse: benaderingen en methodiek	23
4.2	Typologie van netwerken en de Pilots	24
4.3	Uitkomsten netwerkanalyse OCW Pilots	27
4.4	Valkuilen, knelpunten en succesfactoren	32
4.5	Toekomst en onderzoek	36
	Literatuur	39
	Appendix 1	41
	Appendix 1a	41
	Appendix 1b	43
	Appendix 2	44

1. Onderzoek naar de Pilots: Deelstudie 1

1.1 Aanleiding en vraagstelling

Het Ministerie van OCW heeft een onderzoek aanbesteed naar de rol van de leraar bij schoolontwikkeling en onderwijsinnovatie. Het betreft de uitvoering en monitoring van twee Pilots op scholen in de gemeente Groningen en in de regio Noord-Brabant. Deze Pilots betreffen de ontwikkeling van een goed georganiseerd bovenschools netwerk, als regionaal expertisecentrum van en voor de leraar. Achtergrond hierbij is dat binnen onderwijsinstellingen veel innovaties en veranderingsprocessen van bovenaf worden ingevoerd in scholen (topdown), terwijl de docent juist over de benodigde praktijkkennis beschikt, weet wat er daadwerkelijk mogelijk is en hoe kwaliteitsverbetering en innovatie op een adequate wijze in de school en klas zijn te implementeren (Startnotitie OCW, 2005).

Het Ministerie van OCW heeft een Koersdocument ontwikkeld gebaseerd op gesprekken die eind 2003, begin 2004 zijn gevoerd ten behoeve van de totstandkoming van een Koers VO (OCW, 2004). De vraag was hoe het voortgezet onderwijs zich kan blijven vernieuwen aansluitend bij trends, (internationale) ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving en bij leerlingen. Hoe denken scholen hun innovatie te organiseren en wat kan worden gedaan om het lerend vermogen van de sector als geheel te versterken? Breed is de opvatting van de gesprekspartners dat innovatie niet vanuit Den Haag opgelegd moet worden, maar in de scholen vanuit eigen initiatief vorm moet krijgen zodat leraren en schoolleiders zich probleem eigenaar kunnen voelen; ofwel dat “de school weer van de schoolbevolking moet worden” (OCW, 2005).

Professionalisering van docenten en management werd veelvuldig genoemd als randvoorwaarde om bij de tijd te kunnen blijven. Innovatie kan mede oplossingen of verbeteringen bieden voor reële problemen in de school. Er dient eenvoudig toegankelijke informatie beschikbaar te komen over vernieuwingen in andere scholen of regio's, zodat de ervaring en kennis van scholen breder kan worden toegepast. Er is meer aandacht nodig voor het in samenwerking met anderen innoveren (OCW, 2005). Een goed voorbeeld van een dergelijke insteek is de online enquête voor leraren en ondersteuners in het primair en voortgezet onderwijs van de SBL. Via de website www.onderwijsaanhetwoord.nl wordt hen de kans geboden om hun mening te geven over de dagelijkse praktijk van het onderwijs en de toekomst van het beroep.

Het doel van de Pilots is driedelig, namelijk door middel van bovenschoolse netwerken het eigenaarschap van leraren over hun professionele ontwikkeling te vergroten, leraren te betrekken bij schoolontwikkeling en leraren te betrekken bij onderwijsinnovatie.

Het Ministerie van OCW wil door het uitvoeren en monitoren van de twee Pilots in de beide regio's antwoord krijgen op de volgende onderzoeksvragen.

1. Hebben bovenschoolse en regionaal georganiseerde netwerken effect op?
 - het vergroten van het eigenaarschap van leraren over hun professionele ontwikkeling
 - het betrekken van en vormgeven door leraren van schoolontwikkeling
 - het betrekken van en vormgeven door leraren van onderwijsinnovatie
 - verbreding van het draagvlak voor schoolontwikkeling bij de schoolleiding
 - de relatie tussen schoolleiding en leraren
 - het betrekken van en vormgeven door leraren van onderwijsinnovatie
 - verbreding van het draagvlak voor schoolontwikkeling bij de schoolleiding
 - de relatie tussen schoolleiding en leraren
2. Welke factoren hebben de ontwikkelingsbehoefte c.q. veranderingsbekwaamheid en – bereidheid van de leraren in de betreffende Pilots beïnvloed?

1.2 Opzet van het onderzoek

Om de twee onderzoeksvragen te beantwoorden, wordt een onderzoek uitgevoerd met twee deelstudies. De bevindingen van de eerste deelstudie staan centraal in deze notitie.

Deelstudie 1: Interviews en quickscan van beoogde innovatieonderwerpen per themalijn

Het onderzoek is gestart met interviews met de projectleiders en/of projectcoördinatoren van de beide Pilots. Hen is een aantal vragen voorgelegd terzake (a) de voorgeschiedenis, startfase en organisatiestructuur, (b) de situatie bij de start van de themalijn, (c) opzet, doelstelling en beoogde opbrengsten van de themalijnen en (d) knelpunten en succesfactoren die al naar voren zijn gekomen. Daarnaast was ruimte voor uitwisseling van al verzameld materiaal, deelnemerslijsten en dergelijke. De interviewleidraad is opgenomen in Appendix 1a.

Vervolgens zijn interviews gehouden met de coördinatoren van elke themalijn om een goed overzicht te krijgen van de beoogde innovatieonderwerpen binnen elk der themalijnen en het aantal scholen en leraren, dat daaraan daadwerkelijk deelnemen (zie interviewleidraad b in Appendix 1). De gesprekken per themalijn verschaffen inzicht over: doelstelling, doelgroep, beoogde opbrengsten, aantal deelnemers, overlegfrequentie, plaats en organisatie binnen het bovenschoolse of regionale overleg, betrokken actoren, type van te gebruiken methodiek (bijv. Masterclass, docentenwerkplaats, uitwisseling, lezing, discussiegroep, schoolpresentatie), faciliteiten, tijdspad, soort en mate van externe ondersteuning, beschikbare materialen, en dergelijke (vgl. ook Projectplan Centrum voor Leraren, 2005).

Daarnaast zijn zoveel mogelijk van de inhoudelijke themagroepbijeenkomsten bijgewoond door onderzoekers (participerende observatie) om op deze wijze zicht te krijgen op motieven voor deelname, knelpunten en succesfactoren. Op grond hiervan is per themalijn een matrix ingevuld waardoor eenvoudig duidelijk wordt welke zaken er binnen elke themalijn in de beide Pilots worden beoogd en of er sprake is van verschillen binnen en tussen de beide Pilots. (zie Appendix 2). Een quickscan op twee momenten (januari en mei 2006) maakt vervolgens duidelijk of dat overzicht volledig is en of er wijzigingen zijn opgetreden gedurende de beide Pilots. De matrix

is gebruikt om een aantal eenvoudige analyses te verrichten om verschillen en overeenkomsten binnen de thema's vast te stellen en binnen of tussen de twee Pilots (zie hoofdstuk 4).

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (H2) worden de bevindingen van de Pilot Docentium te Groningen voor het voetlicht gebracht. Het betreft een analyse van de situatie op basis van de gevoerde gesprekken met projectleiders en themacoördinatoren. Ook reeds beschikbaar materiaal en documentatie is hiervoor geanalyseerd. Bovendien is ook gebruik gemaakt van de informatie verkregen uit de bijgewoonde bijeenkomsten van de Klankbordgroep en Stuurgroep van de Groningse Pilot. In hoofdstuk 3 staat de stand van zaken in de Pilot Centrum voor de Leraar te Brabant centraal. Het geheel wordt afgesloten met hoofdstuk 4 waarin sprake is van een analyse van overeenkomsten en verschillen tussen de themalijnen en tussen de twee Pilots. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een voorzet voor de volgende fase in het onderzoek.

2. De Pilot *Docentium* te Groningen

2.1 Voorgeschiedenis

De start van de Pilot is terug te voeren op een aantal initiatieven dat naast elkaar gestart is. Het initiatief tot de Pilot kwam van de oud-hoofdinspecteur van het voortgezet onderwijs en voorzitter van de taakgroep basisvorming (Heim Meijerink). Centrale gedachte van de beoogde Pilot was dat, omdat personeel in het voortgezet onderwijs zich moeilijk laat scholen, hij het belang zag om een mogelijkheid te bedenken waarmee docenten het heft in eigen handen nemen en zelf aan hun eigen scholing en ontwikkeling gaan werken. Meijerink is de voorzitter van de Stuurgroep van de Pilot *Docentium*, de naam waaronder de Groningse Pilot uiteindelijk van start is gegaan.

In de tweede plaats wordt er vanuit het Ministerie van OCW gevraagd om informatie over groepen docenten die *elkaar* willen scholen; docenten willen meer eigenaarschap bij innovatieve projecten. Er wordt echter maar weinig aanspraak gemaakt op het scholingsbudget dat er is. Het Ministerie wil weten of en hoe dit veranderd kan worden. Men wilde een kleinschalig project met weinig verschillende partners en een duidelijke aansluiting op de Wet BIO (Beroepen in het Onderwijs). De Pilots zijn daarmee ook een zoektocht naar succesfactoren waarop het Ministerie van OCW kan aansluiten en sturen.

Een eerste projectplan is geschreven door een medewerker van het ECNO (Educatief Centrum Noord en Oost). Dit plan vormde de basis van het project en was nodig om aanspraak te kunnen maken op de benodigde financiering vanuit het Ministerie. Daarna is door de toen reeds door het Ministerie van OCW beoogde projectleider (Sjouke Wouda) het projectplan nader uitgewerkt.

Verder werd als additionele voorwaarde vanuit het ministerie gesteld dat het projectplan gelezen wordt door het SBL (Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel) (vgl. ook het eerdergenoemde initiatief van de website www.onderwijsaanhetwoord.nl). Deze branchegroep heeft vorm en inhoud gegeven aan de Wet BIO en de daarbij behorende bekwaamheidseisen (competenties).

Projectcoördinatie

De huidige projectleider van de Pilot *Docentium* Groningen (Wouda) is voor deze functie gevraagd door het Ministerie van OCW in samenwerking met de oud-hoofdinspecteur van Onderwijs. De projectleider is drie jaar coördinator geweest van het LIO-project van het ministerie en heeft verder samen met een medewerker van het UOCG (Universitair Onderwijscentrum Groningen) het netwerk 'Opleiden in de school' opgezet. Daarnaast heeft hij een cursus voor schoolopleiders ontworpen.

Het Ministerie zag in hem een zeer geschikte kandidaat om de Pilot *Docentium* te Groningen nader uit te werken c.q. vorm en sturing te geven. De projectleider is momenteel beleidsmedewerker bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en heeft voor de projectleiding ongeveer 2/10 dagdeel ter beschikking.

2.2 Doel en vormgeving Pilot Docentium

De Pilot Docentium is een bovenschools platform van en voor docenten voortgezet onderwijs in de stad Groningen. Scholen krijgen steeds meer ruimte om hun onderwijs naar eigen ideeën vorm te geven. Schoolleiders zijn zich ervan bewust dat docenten daarin een belangrijke plaats hebben. Schoolleiders realiseren zich ook dat daarvoor flink geïnvesteerd moet worden in de deskundigheidsbevordering van docenten. Maar dat moet wel anders dan anders: minder over en voor leraren, meer door leraren. Docenten zelf moeten weer in positie komen in het denken over de onderwijsontwikkeling en over de plaats van de eigen professionele ontwikkeling daarin. Hoe je dat bereikt? Om daar achter te komen en Groningse docenten in de gelegenheid te stellen zich samen met collega's van andere scholen verder te ontwikkelen, wordt de Pilot DOCENTIUM gestart (zie ook Folder Pilot Docentium Groningen, 2005).

Vormgeving en werkwijze

Het initiatief wordt financieel ondersteund door het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Een nevendoelstelling van de Pilot is om zicht te krijgen op de succesfactoren en knelpunten die er zijn om te werken aan de eigen professionele ontwikkeling van de docent. Wanneer deze werkwijze succesvol is, zal vanuit het Ministerie van OCW onderzocht worden hoe scholen een dergelijke voorziening voor docenten kunnen blijven ondersteunen. Inhoudelijk is het project eigendom van de deelnemers.

Voor de vormgeving betekent dit dat er niet traditioneel te werk wordt gegaan. Dus geen nascholingstraject, geen cursus, maar een zoektocht waarin de individuele ontwikkelvraag gekoppeld wordt aan activiteiten binnen de school (mogelijk ook tussen scholen). Men wil ook zoveel mogelijk gebruik maken van elkaars expertise: samen ontwikkelen, ontwerpen en onderzoeken, ondersteund door expertise van buiten die aansluit bij de vraag.

2.3 Startfase Pilot Docentium

De Pilot in Groningen start met een brainstormbijeenkomst met 30 docenten. Een belangrijk thema op deze bijeenkomst is 'wat beweegt docenten' en 'wat willen docenten zelf?'. Acht docenten uit deze groep hebben zich tot Klankbordgroep gevormd die de stap willen maken om het brainstormen in concrete zaken om te zetten.

Als ideaal staat bij de Pilot te Groningen de situatie voor ogen waarin de deelnemende docenten zelf verdiepingsonderwerpen aandragen. Maar in een eerste Pilot is dat niet goed mogelijk. Daarom is bij de verdere voorbereiding de Klankbordgroep geraadpleegd. Op basis daarvan zijn vier brede thema's gekozen:

Thema 1: Docent & Leren

Thema 2: Docent & Personeelsbeleid

Thema 3: Docent & Didactiek

Thema 4: Docent & zijn Beroep

Op basis van deze thema's is een folder ontwikkeld waarin is vermeld waarom de Pilot wordt gestart, wat de bedoeling is en hoeveel tijd deelname ongeveer zal gaan

kosten. De folder geeft de docenten de mogelijkheid om zich op te geven voor deelname aan de Pilot. Deze folder is tussen 10-15 juni 2005 verspreid onder de acht al eerder benaderde scholen. Echter, door een 'gelukkige fout' hebben uiteindelijk alle veertien scholen (en de verschillende locaties) in Groningen (een oplage van 1600 exemplaren) de beschikking gekregen over de folder.

Per thema kunnen ongeveer 15 personen deelnemen. Er is dus plaats voor maximaal 60 docenten. Ieder thema wordt begeleid door een themacoördinator/-begeleider. De themabegeleider geeft samen met de deelnemers vorm aan de inhoud en werkwijze binnen het thema. Er zal naar behoefte tijd en ruimte vrijgemaakt worden voor intervisie en reflectie.

Voor de startbijeenkomst in oktober 2005 (in het Scandinavisch Dorp) hebben zich uiteindelijk 45 mensen opgegeven waarvan er uiteindelijk 37 daadwerkelijk zijn gekomen. Bij het opgeven moesten docenten kiezen voor twee van de vier thema's. Op basis van deze keuzes zijn de docenten uiteindelijk verdeeld over de vier thema's zodat iedere groep ongeveer gelijk bemand kon worden.

Inhoudelijke typering van de themalijnen

De oorspronkelijke opzet van de Pilot Docentium met vier themalijnen is in de startfase nader geconcretiseerd en uitgewerkt. In onderstaande figuur 1 wordt per themalijn aangegeven waarop deze zich mogelijk zullen gaan richten.

In de verschillende start- en vervolgbijeenkomsten (Brainstormbijeenkomst, Scandinavisch Dorp) is de inhoud van elke themalijn samen met de themacoördinator nader gespecificeerd. Zie voor een overzicht van actuele onderwerpen de Matrix met doelen en thema's in Appendix 2 (Analyse van Pilot Docentium Groningen).

Figuur 1. Overzicht themalijnen in folder die verspreid is onder alle vo-scholen in Groningen.

<i>Thema 1</i>	<i>Thema 2</i>	<i>Thema 3</i>	<i>Thema 4</i>
<i>Docent & Leren</i>	<i>Docent & Personeelsbeleid</i>	<i>Docent & Didactiek</i>	<i>Docent & zijn Beroep</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wat is leren? <input type="checkbox"/> Hoe leer je zelf? <input type="checkbox"/> Verschillende leerstijlen ondergaan (ervaren) <input type="checkbox"/> Lagerhuisdebat over "nieuwe leren" <input type="checkbox"/> Hoe pas je de omgeving aan om goed te kunnen leren? Hoe motiveer je leerlingen? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> IPB in de praktijk. Wat doen scholen? Hoe is het bij bedrijven? <input type="checkbox"/> Hoe krijg je zicht op je functioneren als docent? Hoe wil je daar mee omgaan? <input type="checkbox"/> Welke instrumenten gebruik je? Hoe maak je gebruik van feedback van leerlingen? <input type="checkbox"/> Meelopen met collega met andere taken <input type="checkbox"/> Nieuwe functies binnen de school <input type="checkbox"/> Organiseren van zorgdag voor leraren 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Activerende didactiek (aan den lijve ondervinden) <input type="checkbox"/> Omgaan met zorgleerlingen, welke consequenties voor je didactiek? <input type="checkbox"/> Lessencarrousel inbrengmarkt van lesmateriaal <input type="checkbox"/> Webbot: onderzoek naar wat er te koop is op scholings- en voorlichtingsgebied <input type="checkbox"/> Raadplegen van projectbanken 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Motivatie, wat waren verwachtingen, wat klopt en wat niet? <input type="checkbox"/> Reflectie op het beroep, waar blijft je vak? <input type="checkbox"/> Docent – leerlingen, omgaan met elkaar <input type="checkbox"/> Beroepstrots, waar aan ontleen je dat? <input type="checkbox"/> Wat is daar voor nodig? <input type="checkbox"/> Hoe draag je het uit? <input type="checkbox"/> Docentenzorg <input type="checkbox"/> Hoe blijf je professional? <input type="checkbox"/> Docent in film, literatuur en andere kunstuitingen

Bekostigingsvoorwaarden en tijdsinvestering

De Pilot Docentium wordt financieel ondersteund door het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Wanneer dit initiatief succesvol blijkt te zijn, zal vanuit het Ministerie van OCW onderzocht worden hoe scholen een dergelijke voorziening voor docenten kunnen blijven ondersteunen. Per thema worden in het cursusjaar 2005 – 2006 naast een centrale introductiebijeenkomst vijf dagen gereserveerd. Later is aangegeven dat ook een andere indeling van de tijdsbesteding mogelijk is, bijvoorbeeld een onderverdeling in 10 dagdelen. Aan het begin van het schooljaar zouden deze data bekendgemaakt worden, zodat uitroosteren / vervanging tijdig geregeld kan worden. In overleg met de schooldirecties is afgesproken dat er per school naar een passende tijdcompensatie wordt gezocht.

Voor iedere themalijn is €8000,- beschikbaar voor activiteiten, faciliteiten (zoals reiskosten, huur ruimtes, lunch, etc) en voor de bekostiging van het inhuren van experts. Het budget mag de themagroep geheel naar eigen inzicht inzetten.

Organisatiestructuur en externe ondersteuning

Er is sprake van een projectleider die verantwoordelijkheid draagt voor de gehele Pilot. Daarnaast beschikt iedere themalijn/themagroep over een themacoördinator. Deze coördinatoren werken allemaal autonoom. De themacoördinator vervult een facilitaire rol door bijvoorbeeld voor ondersteuning te zorgen bij het zoeken van geschikte locaties, gastsprekers, school- of bedrijfsbezoeken en andere benodigde ondersteuning.

Het financiële beheer van de Pilot Docentium ligt bij het bestuursbureau CSG (Christelijke Scholengemeenschap Groningen) en het secretariaat ligt bij het ECNO (Educatief Centrum Noord en Oost te Groningen).

Verder is regelmatig sprake van zgn. sleutelfigurengesprekken van de projectleiders van de beide Pilots met het Ministerie over de voortgang van de Pilots. Belangrijk is er achter te komen wanneer een school dit idee (zoals het Docentium) adopteert en zelf daarmee wil gaan implementeren. Ook of er andere groepen van scholen mee aan de slag (willen) gaan en welke mogelijkheden er zijn voor de toekomst van dergelijke bovenschoolse netwerken.

In de Groningse organisatiestructuur is een rol weggelegd voor een Stuurgroep en een Klankbordgroep. De Stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de drie grote schoolbesturen (Christelijk, Gereformeerd en Openbaar), de voorzitter van Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren, de Projectleider en de initiator van de Pilot. De voorzitter van de Stuurgroep is de initiator (Meijerink). Deze Stuurgroep houdt zich bezig met de randvoorwaarden van de Pilot waaronder bijvoorbeeld de bekostiging, faciliteiten, tijdsbesteding en taakomvang vallen. Daarnaast houdt de Stuurgroep zich ook bezig met de voortgang en toekomst van de Pilot.

Naast de Stuurgroep is er in de Groningse Pilot tevens een Klankbordgroep gevormd. Deze bestaat uit acht docenten en zij komen ongeveer eens per twee maanden samen. Zij bespreken met de projectleider hoe het gaat, wat er gebeurt en wat er goed of juist minder goed gaat of is gegaan, of wat anders moet in de Pilot of de school. De docenten die zitting hebben in de Klankbordgroep participeren ook in de vier themagroepen. Deze Klankborddocenten krijgen €100,- presentiegeld per bijeenkomst.

2.4 Huidige stand van zaken in de vier themalijnen

Op dit moment zijn alle vier genoemde inhoudelijke trajecten in werking. Allemaal kennen ze hun eigen dynamiek en iedere themagroep heeft zijn eigen activiteiten, frequentie van samenkomen, etc. Er is bewust voor gekozen om niet met een vooraf vastgesteld 'format' te werken. Op die manier zouden alle themagroepen te veel volgens een standaard gaan werken. Men acht het juist van belang om open te staan voor uitwerking van verschillende varianten en dat de nadere uitwerking daadwerkelijk vanuit de docenten zelf komt. De enige 'eis' die is gesteld, is dat de themagroepen uiteindelijk allemaal voor een opbrengst zorgen; een product dat tastbaar en overdraagbaar is. De projectleider stuurt hier niet in. Denominatie speelt geen rol en ook begeleidingsdiensten en pedagogische centra geven geen sturing aan de inhoud van de bijeenkomsten, noch het ontwikkelen van de producten.

Op dit moment zijn er 43 deelnemende docenten aan de Pilot in Groningen. Deze docenten zijn evenredig verdeeld over de vier thema's. Over het algemeen kenden de deelnemers elkaar bij de start van de Pilot onderling nog niet. Zelfs docenten van dezelfde school kenden elkaar in sommige gevallen niet door het werken op verschillende locaties (zie de Matrix in Appendix 2). Opvallend is dat de groep deelnemers voor ongeveer driekwart uit vrouwen bestaat. Daarnaast gaat het om een gevarieerde en heterogene groep naar in zowel schooltype, vakken, boven- en onderbouw. De groep is relatief jong (rond de dertig) en bestaat uit twee soorten docenten: docenten die nieuwsgierig zijn en docenten die op dit moment met minder plezier in het onderwijs werken.

In november heeft een tweede bijeenkomst plaatsgevonden. Hier werd al in de vier thema 's gewerkt. Opvallend was dat mensen hun eigen situaties in hoge mate laten meespelen en de eigen ervaringen een belangrijke rol spelen in de bijeenkomst. Bij deze bijeenkomst hebben de deelnemers in de vier themalijnen elkaar leren kennen en is gesproken over de mogelijke (in)richting van iedere themalijn. Echter, er is nog niets definitief vastgelegd: alles kan en mag en een en ander is afhankelijk van de voortgang en de wensen die leven bij de deelnemers van de verschillende themagroepen. Vlak voor de kerstvakantie is er een nieuwsbulletin verschenen. Dit is verspreid onder alle deelnemers en de deelnemende scholen. Ook het ministerie heeft hiervan een exemplaar ontvangen.

De vier themagroepen in het kort

De groep Docent & Leren (themacoördinator Buitink; UOCG) heeft verschillende activiteiten gepland voor februari, maart en april. De bijeenkomsten staan in het teken van diverse aspecten van leren zoals leerstijlen en motivatie en zullen in de vorm van studiebijeenkomsten zijn. De opzet van iedere bijeenkomst is dat de gastspreker het een en ander vertelt en dat er vervolgens gelegenheid is tot het stellen van vragen en verder uitdiepen van het thema. Op die manier kunnen docenten erachter komen wat de besproken zaken betekenen voor hun eigen onderwijspraktijk maar ook wat ze er zelf mee kunnen in bijvoorbeeld hun dagelijkse les. Het beoogde eindproduct waar nu aan wordt gedacht is een soort naslagwerk of een reader met een aantal boeken. Deze kunnen dan dienen als een kleine handbibliotheek. Het product is in eerste instantie bedoeld voor de deelnemende

docenten maar zou ook beschikbaar gesteld kunnen worden aan de scholen van de deelnemers.

In de groep van Docent & Leren waren bij de eerste startbijeenkomst zes of zeven van de ingeschreven mensen aanwezig; op dit moment zijn er acht actieve deelnemers. Aan hen is gevraagd wat zij willen doen en wat zij voor ideeën hebben bij het thema Docent & Leren. De deelnemers hebben een voorkeur voor bijeenkomsten van hele dagen. De docenten willen daarbij graag een overzicht krijgen van leerstijlen en vragen kunnen stellen. In december vond de volgende bijeenkomst plaats. De bijeenkomst duurde vier uur, waarvan twee uur werd ingevuld door prof. Vermunt met als onderwerp het ondergaan van leerstijlen. Bij de volgende twee bijeenkomsten zullen drs. Eising (ECNO) en prof. Minnaert (RuG) een bijdrage verzorgen over respectievelijk het leren en motivatie. Alle ingeschreven docenten ontvangen uitnodigingen voor de bijeenkomsten; ook docenten die niet op eerdere bijeenkomsten zijn geweest. Op die manier is het voor deelnemers mogelijk om, na eerdere afwezigheid, weer 'in te stappen'. Het is gebleken dat van deze mogelijkheid gebruik wordt gemaakt.

Deelnemers

De groep bestaat uit acht deelnemers en de verhouding van de seksen is ongeveer gelijk. De docenten zijn voor zover bekend niet actief betrokken bij innovaties of vernieuwingen of scholen. Het zijn docenten die de behoefte hebben om los van alle veranderingen op school zich af te vragen hoe het zit met het 'leren'. Voor oudere docenten is het een moment van bezinning of verruiming en soms het maken van een pas op de plaats. Daarnaast is men op zoek naar bruikbare zaken voor de eigen praktijk. De deelname van de docenten gebeurt vanuit hun betrokkenheid bij het leren. Zij participeren vanuit hun eigen perspectief en niet uit dat van de school. Over het algemeen zijn de deelnemers sterk individueel gericht. Maar tegelijkertijd hebben sommige deelnemers zelf nog geen duidelijk beeld van wat ze precies willen.

De rol van de themacoördinator

De rol die de themacoördinator vervult, zou een faciliterende rol moeten zijn. De deelnemers hebben een budget, een coördinator en de vrijheid gekregen om dingen te gaan doen. Of zoals de themacoördinator dit treffend uitdrukt: "*De bal ligt bij de docenten. En zij moeten het spel spelen*". Het blijkt dat de docenten het soms moeilijk vinden om in die actieve rol te gaan zitten. De themacoördinator neemt dan ook bepaalde taken op zich zoals het uitnodigen van een deskundige. Verder geeft de coördinator aan dat de groep niet erg groot is, en dat zou volgens hem belemmerend kunnen werken. Bij het vaststellen van het programma van de bijeenkomsten heeft een deel van de deelnemers samen met de themacoördinator een programma ontworpen; de coördinator ordent inhoudelijk (niet sturend) de gesprekken en onderwerpen die aan de orde komen. In de volgende bijeenkomsten in februari en maart staat het (nieuwe) leren centraal. Allereerst levert het ECNO hieraan een bijdrage en in maart zal het over motivatie gaan en zal een deskundige van de RUG te gast zijn. Deze bijeenkomsten vinden plaats in opleidings- en congrescentrum Meerwold te Groningen.

De groep Docent & Personeelsbeleid (themacoördinator Post: Lindecollege) richt zich op het personeelsbeleid van organisaties in en buiten het onderwijs. Op grond van het eerste startoverleg blijkt dat de deelnemers het interessant lijkt om bij andere

scholen of organisaties te gaan kijken. Het bezoeken van scholen van de groepsdeelnemers was geen optie omdat de indruk bestond dat rectoren van deze scholen hier niet direct positief tegenover stonden. Ook het bezoeken van scholen die 'het nieuwe leren' ingevoerd hebben, bleek niet mogelijk omdat deze al erg veel bezocht worden door collega's. Uiteindelijk heeft de themacoördinator haar netwerk aangesproken en is de groep naar het Lauwerscollege in Buitenpost geweest. Er is gesproken met de voorzitter van de Medezeggenschapsraad, iemand die zich bezig houdt met het opleiden in de school en iemand die verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid. De docenten hebben voorafgaand aan het bezoek een aantal vragen opgesteld die zij graag beantwoord zouden willen hebben. De themacoördinator heeft hier twee hoofdthema's uitgehaald: de zorgstructuur en de beleidslijnen. Aan de hand van korte gesprekken konden alle docenten hun vragen stellen. Het bezoek aan het Lauwerscollege is als erg positief en interessant ervaren. Een tweede bijeenkomst vond plaats in januari en was in het UMCG (Universitair Medisch Centrum Groningen) gericht op het daar gevoerde interne scholingsbeleid. Voorafgaand aan deze bijeenkomst kwam de groep bij elkaar om kort te overleggen over strategie, vragen en dergelijke. De bijeenkomst in het UMCG werd verzorgd door twee hoofden van het personeelsbureau. Deze hielden zich afzonderlijk bezig met de sociale aspecten van het personeelsbeleid en de ontwikkeling van een instrumentarium. Het UMCG beschikt over een groot instrumentarium, een personeelswinkel en een 24-uurs restaurant. Ook het bezoek aan het UMCG werd erg interessant gevonden. Er staan nog bezoeken gepland aan Teijin Twarron te Emmen (winnaar innovatieprijs) waar een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt gevoerd en aan de VW-fabriek in Emden die een eigen bedrijfsschool heeft en beleid heeft gemaakt betreffende scholing & beloning. De zij-instromers die zich in deze groep bevinden zorgen voor een impuls om ook buiten schoolorganisaties te kijken. Een bezoek aan Chichester (Engeland) behoort ook nog tot de mogelijkheden. Wanneer er nog geld beschikbaar is, zou het uitnodigen van een gastspreker ook mogelijk zijn.

De beoogde opbrengst van deze themalijs is dat de deelnemende docenten met een voorstel komen van wat zij met het geleerde op hun eigen school willen gaan doen. Dit kan in diverse vormen; een workshop, presentatie of iets ludieks. Mogelijk kan de hele groep op die manier langs alle deelnemende scholen gaan.

De volgende bijeenkomst vindt plaats in maart en zal bij voorkeur plaatsvinden op een school van een van de deelnemers. In deze werkmiddag staan reflectie en rendement centraal. Wat hebben de docenten tot nu toe opgestoken en wat gaan ze er mee doen.

Deelnemers

Oorspronkelijk hadden ongeveer twaalf mensen aangegeven te willen participeren in de groep Personeelsbeleid. Maar omdat het aantal deelnemers dan onevenredig over de groepen verdeeld zou zijn, is er een aantal docenten naar de groep Docent & zijn Beroep gegaan. Het creëren van één gezamenlijke groep was niet volgens het projectplan en ook de Stuurgroep zag dit liever niet gebeuren. Op dit moment maken acht deelnemers deel uit van de groep Docent & Personeelsbeleid. Onlangs is een van de deelnemers gestopt met deelname. Zij is nog niet zo lang werkzaam binnen het onderwijs en wilde zich eerst meer op de kern, het lesgeven richten. De deelnemers zijn te typeren als ervaren docenten die ook andere dingen hebben gedaan naast het lesgeven. Alle deelnemers zijn actief en geïnteresseerd in de

(eigen) schoolorganisatie. De interesse in het personeelsbeleid komt soms ook voort uit onvrede met het beleid op hun eigen school. Overigens zijn de deelnemers niet werkzaam in het personeelsbeleid op hun scholen.

De rol van de themacoördinator

De themacoördinator is degene die de bezoeken aan de bedrijven en scholen aan de deelnemers voorstelt en dan de opties initieert. Daarnaast beheert zij het budget van de groep. Op dit moment zijn er voornamelijk representatiekosten en reiskosten gemaakt. De bezoeken hebben verder nog weinig aanspraak hoeven maken op het budget.

De groep Docent & Didactiek (themacoördinator Wouda) houdt zich in eerste instantie vooral bezig met (het ondergaan van) activerende didactiek. Bedoeling in de themalijn is om, als deelnemer zoveel mogelijk activerende didactieken te brengen en te halen. Men wil dit het liefst breed presenteren en toegankelijk maken via 'blackboard leeromgeving'. Het gaat de deelnemers vooral om methodieken en didactieken die bruikbaar zijn voor iedereen. Een eerste bijeenkomst betrof een bezoek aan de Leon van Gelderschool en men heeft daar gekeken naar een vorm van natuurlijk leren bij 'zorg en welzijn'. Dit betrof een soort hoekenwerk en carrousel met portfolio's van leerlingen. Juist aan kleine eye-openers blijken de deelnemers veel waarde te hechten; deze kunnen ze dan direct in de eigen onderwijspraktijk gaan toepassen. Men heeft al goede voorbeelden gezien van de mogelijkheden van activerende didactiek en de deelnemers zijn dan ook enthousiast.

Het is uiteindelijk de bedoeling om een 'blackboard omgeving' te ontwikkelen dat als database fungeert voor allerlei vormen van activerende didactiek die ook voor de hele Pilot beschikbaar komt. Iedere deelnemer brengt iets in en kan er dingen halen. Het is te vergelijken met de leermiddelenconferentie, alleen zijn op deze wijze de kosten aanzienlijk lager. Een volgende bijeenkomst in februari betrof KAG-AL (Kennis Als Gereedschap – Activerend Leren), verzorgd door een externe expert. Deze bijeenkomst in de vorm van een workshop en vond plaats in multifunctioneel opleidings- en congrescentrum Meerwold te Groningen. Een volgende bijeenkomst is bedoeld om docenten ook zelf te leren een workshop te geven aan een kleine groep. De gedachte is om ook een training te organiseren waarna de deelnemers een workshop aan hun eigen collega's kunnen geven om activerende didactieken en dergelijke voor het voetlicht te brengen. Verder is men op dit moment nog bezig met verschillende toekomstige bijeenkomsten.

Bij deze themagroep worden de bijeenkomsten vaak op een andere school gepland en dient iedere deelnemer 'iets mee te nemen'. Ook wordt bijvoorbeeld bij de vierde bijeenkomst een gastspreker (docent met innovatieve kennis activerend leren) uitgenodigd om een demonstratie te geven.

Deelnemers

De groep bestaat uit acht deelnemers. De deelnemers uit deze groep vervullen bijna allemaal een (informele) actieve rol op hun school, naast het lesgeven. De groep bestaat uit enkel vrouwen. Er zijn zowel docenten van verschillende talen als docenten van bètavakken, mens- en maatschappijvakken en beeldende vakken.

De rol van de themacoördinator

Met de themagroep bedenkt Wouda de activiteiten en de invulling van de bijeenkomsten. Daarnaast nodigt Wouda verschillende deskundigen uit voor het verzorgen van een bijeenkomst. De rol is voornamelijk facilitair te noemen.

In februari heeft de themacoördinator een afspraak gepland met de drie andere themacoördinatoren om dan te spreken over de ervaringen tot nu toe en de communicatie die plaatsvindt binnen en tussen de groepen.

De groep Docent & Beroep (themacoördinator Beijgaard; UOCG) is een aantal keren bij elkaar gekomen op de locatie van de themacoördinator en op andere scholen. Tijdens de eerste plenaire bijeenkomst in het Scandinavisch dorp in oktober vond er een korte ontmoeting met de deelnemers van deze groep plaats. Kort worden speerpunten genoemd en punten waarop men wil focussen. Tijdens deze eerste bijeenkomst is veel vanuit de eigen beleving van de deelnemers gesproken. Er werden kritische noten en vraagtekens geplaatst bij het personeelsbeleid dat op de scholen van de deelnemers wordt gevoerd. In november vond een volgende bijeenkomst van de themagroep plaats en op dat moment de groep zich nog in de fase van verkennend doorpraten. De docenten lijken veel baat te hebben van het over schoolgerelateerde zaken met andere docenten spreken. Duidelijk wordt dat het beroep van docent sterk verbonden is met de eigen identiteit van de deelnemers. Men besteedt veel aandacht aan het personeelsbeleid binnen hun school en besloten wordt om te focussen op het docent zijn in de school en op het personeelsbeleid in de school. Tevens proberen de deelnemers antwoord te vinden op de vraag wanneer de school een goede werkgever is.

Deze groep houdt zich dus bezig met het functioneren van de leerkracht en wat de randvoorwaarden zijn om goed te kunnen functioneren. Dit doen zij door een verschillend aantal scholen te bezoeken. Op een bijeenkomst in januari bezoekt de groep een school waar sprake is van functiedifferentiatie, coaching en dergelijke; een lerende organisatie. De themacoördinator heeft een afspraak gemaakt met Stad en Esch te Meppel en heeft samen met het hoofd van personeelszaken een programma bedacht. Op deze school is de ontwikkeling van de school goed gekoppeld aan de ontwikkeling van het personeel. Men sprak met vertegenwoordigers van netwerken binnen de school en mensen van personeelszaken. Maar er was ook aandacht voor bijvoorbeeld 'natuurlijk leren'. Voorafgaand aan het bezoek zijn een aantal aandachtspunten opgesteld. De deelnemers stelden zich actief en kritisch op.

In een volgende bijeenkomst heeft de themacoördinator de deelnemers gevraagd te laten weten wat hun indrukken zijn geweest van het bezoek en welke vervolgvragen dit heeft opgeroepen. Er wordt momenteel ook gewerkt aan het organiseren van een bezoek aan Engeland (leerstijlen, status en verworvenheid van docenten) en mogelijk ook naar Duitsland. Een van de deelnemers zoekt zaken uit betreffende de kosten.

Deelnemers

De deelnemers van Docent & zijn Beroep blijken deze themagroep niet altijd als eerste keus te hebben opgegeven bij aanmelding voor het project. Bij de eerste bijeenkomsten blijkt dan ook een duidelijk aanwezige interesse voor personeelsbeleid. Op dit moment bestaat de groep uit zes deelnemers (een man en vijf vrouwen). De deelnemers zouden in drie groepen ingedeeld kunnen worden:

- ❑ Een groep die 'vast zit' in het huidige werk en op dit moment weinig perspectieven heeft.
- ❑ Een groep die zich wil concentreren op de kerntaak; het lesgeven.
- ❑ Een groep die zoekend is, op zoek naar nieuwe dingen.

Onder de deelnemers bevinden zich ook docenten met andere taken dan het lesgeven zoals het begeleiden van beginnende docenten of een functie als schoolopleider. Inmiddels is een van de deelnemers uit de groep gestapt. De deelnemer had verwacht dat de Pilot meer gericht zou zijn op de belangenbehartiging van de beroepsgroep van docenten.

De rol van de themacoördinator

De themacoördinator heeft aangegeven coördinator te zijn geworden omdat de sturing aan eigen professionaliteit hem interesseert en ook omdat de invulling van het project vanuit de deelnemers zelf moet komen. Ondanks deze verwachtingen blijkt de rol van themacoördinator toch anders te zijn. De groep spreekt vooral veel over aspecten en zaken die plaatsvinden op hun eigen school. Hierdoor wordt op dit moment nog niet naar een concreet (eind)product toegewerkt, maar staat vooral het leren, uitwisselen van ervaringen en het zien van andere scholen centraal. De rol blijkt ook, meer dan de themacoördinator had verwacht, te bestaan uit het geven van aanzetten en voorstellen en het doen van suggesties.

3. De Pilot *Centrum voor de Leraar* te Brabant

3.1 Voorgeschiedenis

Deze Pilot moet uitwijzen of er kans van slagen is voor een bovenschools centrum voor leraren en moet met name ook uitwijzen onder welke condities een dergelijk project meer of minder kans van slagen heeft. Hoe kom je dus tot netwerken van docenten, hoe hebben docenten er het meeste profijt van en welke rol speelt de schoolleider hierbij in conditioneel voorwaardelijke zin. Het Ministerie vindt de Pilot interessant en gezien de verwachtingen zal ook de komende jaren de leerkracht hoog op de (beleids)agenda staan (zie ook hoofdstuk 1).

De projectleider van de Brabantse Pilot (Ad Frik) is door OCW in samenspraak met de projectleider van de Pilot Groningen gevraagd de tweede Pilot te gaan opzetten en aansturen. Projectleider van de Pilot in Brabant is ook de voorzitter van de Stuurgroep van de Pilot Brabant. Daarnaast is sprake van een projectcoördinator (Jan Groensmit). De projectleider vervult op dit moment in feite de rol die tussen de voorzitter van de Stuurgroep en de projectcoördinator in ligt. De projectleider vult op dit moment de projectcoördinator aan omdat de Pilot Brabant nog niet goed van de grond komt en er nog veel sturing nodig is (zie 3.3).

Er is uiteindelijk een aantal malen contact geweest tussen de projectleiders van Groningen en Brabant. In Brabant is gekozen voor het SBO-platform BRANO. Bijzonder is dat in BRANO (Brabant-Noord) naast scholen voor voortgezet onderwijs ook ROC's betrokken zijn bij de Pilot. In BRANO zijn geen OMO-scholen vertegenwoordigd.

Nadat bekend was geworden dat in Brabant ook met een Pilot gestart zou worden en welke rollen de projectleider (Frik) en de projectcoördinator (Groensmit) daarbinnen zouden spelen, heeft de projectcoördinator contact opgenomen met de projectleider van de Pilot Groningen. Deze heeft de opzet, start en vorderingen van de Groningse Pilot uiteengezet. De projectleider (Frik) wilde het echter anders aanpakken. De Brabantse Pilot zou daarmee een expliciet vraaggestuurde insteek kennen. Een ander duidelijk verschil met de opzet in Groningen is dat men daar een volledige ondersteuningsstructuur heeft opgezet voor de Pilot: faciliteiten, themacoördinatoren en een budget. In Brabant wil de projectleider het zo aanpakken dat de docenten eerst zelf met een vraag moeten komen. De benodigde ondersteuning en facilitering zouden dan pas als reactie op de leervragen van de docenten aan de orde komen.

Projectcoördinatie

Groensmit is de projectcoördinator van de Pilot in Brabant. Groensmit en Frik (de projectleider en voorzitter van de Stuurgroep) kenden elkaar al vanuit een eerdere werkrelatie (lerarenopleiding vo). Frik was directeur van de faculteit Educatie van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen. Een onderdeel van deze faculteit is NDO (Nascholing, Dienstverlening, Onderwijs). Groensmit is trainer/adviseur bij NDO en werkt daar binnen diverse projecten. NDO is gevraagd projectondersteuning te bieden en heeft Groensmit aangewezen om projectcoördinator te worden voor de Pilot Brabant.

De projectleider (Frik) is als SBO-ambassadeur betrokken bij het BRANO (Brabant Noord), een regionaal platform waar scholen en opleidingen gezamenlijk activiteiten ontwikkelen ter vermindering van de knelpunten op de arbeidsmarkt. De scholen die bij het BRANO zijn aangesloten zijn in principe de scholen waarvan de docenten invulling aan de Pilot zullen moeten geven. De projectleider is overigens geen voorzitter van het BRANO en is afhankelijk van de goodwill van het platform; daarom kan hij geen volledige sturing geven aan de uitvoering van de Pilot Brabant. De Stuurgroep voor de Pilot is gelijk aan de stuurgroep voor BRANO, met dien verstande dat de projectleider van de Pilot voorzitter is. De Stuurgroep bestaat uit vier schoolleiders en een directielid van de Fontyslerarenopleiding FLOT. Van de vier Brabantse schoolleiders komt er een uit het ROC.

3.2 Doel en vormgeving Pilot Brabant

Onder de naam Regionaal Centrum voor de leraar gaat de Pilot Brabant door het leven. Het is een bovenschools netwerk of onderwijsplatform waarbinnen docenten van en met elkaar leren, samen reflecteren, lesmateriaal uitwisselen, lesmateriaal ontwikkelen en onderzoek doen. Kortom, een regionaal expertisecentrum waarin iedere deelnemende docent zijn inbreng heeft (zie Folder Pilot Brabant, 2005). De Pilot Brabant wil door middel van dit platform bouwen aan een netwerk met en van collega-docenten uit de regio. Daarbij staat de bevordering van deskundigheid en de professionele ontwikkeling centraal. Het is een vorm van scholing en ontplooiing waaraan de docent zelf richting en inhoud geeft, er is geen organisatie die dat voor de docent bepaalt. De projectleider heeft met verschillende scholen uit het convenant gesproken over de zinvolheid en haalbaarheid van dit initiatief (zie Folder Pilot Brabant, 2005). De schoolleiders en de docenten zagen zeker het nut en belang van een dergelijk platform. Het welslagen van de Pilot hangt af van de daadwerkelijke deelname, de inbreng van de docenten en de tijd en energie die men daarvoor vrijmaakt.

Vormgeving en werkwijze

De inhoud en de vorm van het bovenschoolse onderwijsplatform liggen niet vast, die worden door de deelnemers gezamenlijk bepaald. De bedoeling is dat de deelnemers zelf aangeven van welke onderwerpen men meer zou willen weten of waar men bijvoorbeeld op getraind zou willen worden. De ontwikkelingsvraag van de deelnemer is dus sturend voor de inhoud van de Pilot. Mogelijk leent het ene onderwerp zich prima voor een onderlinge uitwisseling van informatie, terwijl een ander onderwerp meer gebaat is bij een lezing door een expert van buiten of bij een bezoek aan een school of een bedrijf. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om Internet in te zetten bijvoorbeeld via de ontwikkeling van een internetsite waar een ieder zijn vragen, ervaringen en informatie op kwijt kan en waar onderwijsprogramma's ontwikkeld en uitgewisseld kunnen worden (zie ook Folder Pilot Brabant, 2005).

Om de deelnemers bij aanvang van de Pilot enig houvast te geven bij de bepaling van relevante onderwerpen is er alvast een eerste inventarisatie verricht onder een aantal docenten. Op grond hiervan zijn vier themagroepen ontstaan. Onder elke themagroep zijn, als voorbeeld, onderwerpen uit de eerste inventarisatie geordend. De deelnemers hebben echter de vrijheid om daarop aanvullingen en wijzigingen aan

te brengen. In feite maakt men voor de ontwikkeling van een folder in enige mate gebruik van de oorspronkelijke thema's uit het projectvoorstel van de Pilot Groningen. Na overleg met het BRANO en ook met docenten worden de thema's verder uitgewerkt. Samen met een pr-medewerkster en een pr-bureau komt de folder er en kan deze verspreid worden onder de scholen.

Bijna alle scholen die participeren in het Brabantse convenant BRANO (Brabant Noord) hebben hun medewerking aan de Pilot toegezegd. Het BRANO is een regionaal platform waar scholen en opleidingen gezamenlijk activiteiten ontwikkelen ter vermindering van de knelpunten op de arbeidsmarkt. De BRANO scholen die participeren in de Pilot zijn: VMBO Boxtel, Commanderie Gemert, Hooghuis Lyceum Oss, Sancta Maria Den Bosch, Mondriaan College Oss, Hervion College Den Bosch, Udens College, Elde College Schijndel en scholengroep Cambium Zaltbommel en verder ROC De Leijgraaf (Oss-Veghel-Cuijk) en ROC Willem I (Den Bosch). De Overlaat Waalwijk en S.G. Stevensbeek doen (voorlopig) niet mee.

Projectorganisatie

De projectorganisatie is ondergebracht bij NDO (Nascholing Dienstverlening Onderwijs). De projectcoördinator is Groensmit en hij vervult voornamelijk een faciliterende, adviserende en uitvoerdersrol. Dit is het gevolg van de moeilijke start (zie 3.3) en voortgang van de Pilot. Hij merkt verder op dat er in Brabant wellicht sprake is van een groep docenten die zich niet bewust is dat er überhaupt een Pilot is gestart; de onbewuste niet-deelnemers, doordat de eerste oplage van 800 flyers onvoldoende bleek te zijn (zie 3.3).

Het platform BRANO vervult een facilitaire rol door bijvoorbeeld voor ondersteuning te zorgen bij het zoeken van geschikte locaties, gastsprekers, lunches en school- of bedrijfsbezoeken en bij andere zaken, zoals communicatie, verspreiden van folders en vrijroosteren van leraren. Voor de startfase is geld beschikbaar gesteld door het Ministerie van OCW. Penvoerder is het Udens College.

3.3 Startfase Pilot Brabant

Het oorspronkelijke idee is dus om een expertisecentrum voor leraren te starten waarbij het niet gaat om het aanbieden van nascholing. Omdat er in Brabant-Noord grote regionale afstanden zijn tussen de scholen is dit een interessante regio voor een tweede Pilot (deelnemende scholen staan in plaatsen als bijvoorbeeld Boxtel, Oss, Den Bosch, Uden, Schijndel en Zaltbommel).

De bedoeling is om ingang bij de scholen te krijgen via het regionale SBO-platform BRANO. SBO staat voor Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt. De projectleider is hier werkzaam als ambassadeur. De in dit convenant participerende scholen hebben bijna allemaal hun medewerking toegezegd en in totaal gaat het in eerste instantie om deelname van 11 scholen, daar blijven er uiteindelijk 8 van over en komen later er nog twee ROC's bij. Redenen voor afvallen zijn (a) men wil docenten liever niet teveel extra belasten omdat al wordt deelgenomen aan andere projecten, (b) liever (gezien andere prioritering) even pas op de plaats en (c) de kat uit de boom kijken. De deelname betreft geen OMO-scholen, wel zijn alle denominaties vertegenwoordigd. De Pilot Brabant zal vallen onder de noemer 'zorg voor professionalisering van leraren'.

De doelstellingen van de Pilot zijn conform de doelstellingen in Groningen. In Brabant komen daar nog wel twee punten bij:

- de rol die de afstanden tussen de scholen speelt
- de rol die de ROC's vervullen in relatie met de VMBO-afdelingen.

De start van de Pilot Brabant, gericht op het aantrekken van enthousiaste leraren, stond op de agenda op het moment dat scholen tussen de eindexamens en de zomervakantie in zaten. Omdat dit een lastig moment is om een dergelijke Pilot onder de aandacht te brengen en te starten wordt besloten het project door te schuiven naar september. Maar ook dat blijkt op de scholen geen geschikt tijdstip omdat men na de zomervakantie eerst weer moet opstarten en zich de nieuwe opdrachten eigen moet maken. Qua planning van concrete activiteiten is men dan alweer aangeland bij de herfstvakantie. De doorlooptijd voor dit soort zaken blijkt langer te zijn dan bij de aanvang werd verondersteld.

De Pilot in Brabant verloopt daarmee minder voortvarend dan de Groningse pendant. Uit de werving zijn ongeveer 20 aanmeldingen gekomen. Na de eerste bijeenkomst oordeelde de projectleiding negatief over de levensvatbaarheid het project. De projectleider heeft daarop tijdens een bijeenkomst op het Ministerie van OCW voorgesteld het project in de huidige vorm te stoppen. Gezamenlijk is toen besloten deze Pilot toch voort te zetten, maar dan op een andere manier. Er zal een viertal algemene activiteiten worden georganiseerd. Getracht zal worden om in het verlengde daarvan activiteiten door te zetten en netwerken te vormen met een groep enthousiaste docenten. De Pilot in Brabant zal daardoor een andere insteek krijgen dan het *Docentium*. Verondersteld wordt dat het moeizaam starten van de Pilot Brabant mede wordt veroorzaakt door een gebrek aan coherentie. Het onderzoek zal hier meer over kunnen uitwijzen. Hoewel het OMO niet deelneemt aan de Brabantse Pilot heeft men wel belangstelling getoond voor de Pilot. In maart zal een conferentie plaatsvinden met ongeveer 60 MR-leden en docenten van OMO, naar aanleiding van de wet BIO. 's Avonds wil men doorpraten over de organisatie van de beroepsgroep in OMO-verband en proberen om iets rond de docenten van het OMO te doen. De projectleider van de Groningse Pilot zal hierbij te gast zijn.

Inhoudelijke typering van de themalijnen (uit het oorspronkelijke plan)

De thema's in het Groningse projectplan (reflecteren & discussiëren, kennis delen/vergroten, lesmateriaal ontwikkelen/uitwisselen en onderzoek doen) werden uitgewerkt in categorieën. De thema's zijn voorgelegd aan leraren op verschillende scholen om na te gaan wat zij ervan vinden en of ze mogelijk andere thema's belangrijker vinden (eerste inventarisatie). De projectleider sprak daartoe met leraren in docentenkamers op scholen. Op basis van deze, soms moeilijk te organiseren, gesprekken is een folder gedrukt. De folder is verspreid onder acht scholen uit het voortgezet onderwijs en twee Regionale Opleidingscentra. Iedere school ontving zoveel folders als er leerkrachten zijn, maar de eerste oplage van 800 folders, blijkt niet voldoende te zijn. Zoals vermeld gaven drie van de VO-scholen aan uiteindelijk niet mee te zullen doen. Al snel bleek dat het erg lastig is om de folder daadwerkelijk onder de aandacht te krijgen bij alle leraren. Daarnaast is het zo dat de doorlooptijd binnen de scholen veel langer is dan verwacht werd. Er ontstaat het gevoel dat er constant achter de feiten aangelopen wordt. Daarnaast bestaat de indruk dat de Pilot te weinig aandacht krijgt van de schoolleiding. Bovendien is een communicatie met

de (alle) docenten moeilijk, zelfs voor de schoolleiding. De Pilot komt dan ook niet goed van de grond.

Figuur 2: de vier themalijnen van de Pilot Brabant

<i>Reflecteren en discussiëren</i>	<i>Kennis delen/vergroten</i>	<i>Lesmateriaal ontwikkelen/uitwisselen</i>	<i>Onderzoek doen</i>
<input type="checkbox"/> Reflectie op eigen gedrag en repertoire <input type="checkbox"/> Professionele cultuur <input type="checkbox"/> Positie vak <input type="checkbox"/> Beroepstrots <input type="checkbox"/> Ontwikkelingen binnen beroep <input type="checkbox"/> Verhouding docent - leerling <input type="checkbox"/> Zin en onzin van het Nieuwe Leren <input type="checkbox"/> Kwaliteit van de leraar <input type="checkbox"/> Samenwerking / samengaan vmbo en mbo	<input type="checkbox"/> Het hoe en wat van leren <input type="checkbox"/> Leertheorieën <input type="checkbox"/> Omgaan met en zelf ervaren van verschillende leerstijlen. <input type="checkbox"/> Het Nieuwe Leren <input type="checkbox"/> Activerende didactiek <input type="checkbox"/> Vernieuwende didactiek in mijn vak <input type="checkbox"/> Coaching <input type="checkbox"/> Zorgleerlingen <input type="checkbox"/> Hoogbegaafdheid <input type="checkbox"/> Samenwerking en kennisuitwisseling vmbo-mbo-bedrijfsleven	<input type="checkbox"/> Leergebieden <input type="checkbox"/> Nieuwe 2e fase voor mijn vak <input type="checkbox"/> Vernieuwde onderbouw voor mijn vak <input type="checkbox"/> ICT toepassingen binnen mijn vak <input type="checkbox"/> Intersectorale programma's voor vmbo <input type="checkbox"/> Doorlopende leerlijnen vmbo-mbo <input type="checkbox"/> Databank voor projecten waarin vakken zinvol en integratief samenwerken	<input type="checkbox"/> Opzetten en uitvoeren van een onderzoek (onder deskundige begeleiding)

De geplande eerste bijeenkomst moet worden uitgesteld en besloten wordt om deze op te splitsen naar twee groepen en hier doen uiteindelijk bijna 20 docenten aan mee. De verdeling man/vrouw is ongeveer gelijk.

Tijdens de eerste startbijeenkomst (ongeveer 10 deelnemers) vinden gesprekken met en tussen de deelnemers plaats en daarbij staat de leervraag die men voor zichzelf formuleert centraal. Op grond daarvan komen uit deze bijeenkomst de volgende 'activiteiten' naar voren:

- ☐ een aantal leraren wil graag scholen bezoeken die werken met werkplekstructuren.
- ☐ verder wil men graag discussies voeren over bijvoorbeeld het Nieuwe Leren of het leren in het algemeen (bijv. verschillende leerstijlen en hoe daarmee om te gaan).
- ☐ een docent *zorg* vindt dat het vak in de onderbouw teveel aan de theoretische kant staat en wil graag meer 'doen' met de praktijk.
- ☐ een docent *Nederlands* wil meer doen met vormen van drama.
- ☐ een docent *aardrijkskunde* wil vakdidactische kennis uitwisselen en nieuwe didactieken leren.

In de Pilot Brabant staat voor de projectleider voorop dat de deelnemers het zelf zullen moeten gaan doen. Zo zullen de deelnemers contact moeten opnemen met deelnemende scholen om vakleerkrachten te verzamelen. Dit blijkt lastiger dan

verwacht (bijvoorbeeld vanwege de Wet op de Privacy), omdat niet iedere leraar toestemming heeft gegeven voor het geven van persoonlijke informatie als adres, telefoonnummer e.d. Daardoor zijn docentenlijsten moeilijk of niet te verkrijgen.

De projectleider schat daarnaast in dat er van de deelnemers meer durf en organisatorisch vermogen is verondersteld dan mogelijk aanwezig was. Daardoor komen de gekozen en afgesproken taken niet uit de verf en is men op dit moment nog niet veel verder opgeschoten.

Op den duur blijkt dat er toch nog meer belangstellenden zijn dan de eerste tien (aanmeldingen druppelen binnen, bijvoorbeeld via scholen die deel uitmaken van het BRANO). De daarmee gevormde *tweede* groep bestaat dan uit negen docenten. Ook met deze groep wordt gelijk gestart met een bijeenkomst waarbij ook de leervragen van de docenten centraal staan. De deelnemers van deze groep zijn daarop benaderd voor een vergelijkbare bijeenkomst, waarvoor van de negen docenten vier reacties kwamen voor deelname. Uiteindelijk hebben zich hiervan voor de bijeenkomst nog weer drie afgemeld (geen tijd, ongelukkig tijdstip) en de bijeenkomst werd daarop afgelast. Binnen deze tweede groep vinden momenteel geen activiteiten plaats.

De eerste groep zou naar aanleiding van de bijeenkomst en leervragen een geografienetwerk starten. Al snel liep deze groep tegen problemen aan bij het contact leggen met geografen door regels rondom privacy en diverse codes. De eerste groep ligt dan ook (waarschijnlijk) stil op dit moment.

In december heeft de projectleider overleg gehad met het Ministerie van OCW. Hij geeft aan dat het op de eerder beschreven wijze niet lukt. De twee grootste knelpunten zijn de prioritering ten aanzien van de eigen schoolontwikkeling (en daardoor het draagvlak bij de schoolleiders) en de communicatie. De medewerking van de schoolleiders is hard nodig om de Pilot te laten slagen. Daarnaast blijkt de communicatie blijkt op diverse terreinen erg lastig te zijn. Bijvoorbeeld om de juiste informatie bij docenten onder de aandacht brengen.

3.4 Huidige stand van zaken

De activiteiten die men beoogde te organiseren, blijken te ver van de gebruikelijke traditie te staan die docenten gewend zijn en waar zij zich veilig bij voelen. Daarnaast moeten de activiteiten direct passen in de dagelijkse praktijk. Duidelijk is dat op dit moment de condities nog niet bevorderend zijn voor een succesvolle uitvoering van deze Pilot;

- docenten zijn te weinig zelf bezig met hun eigen professionalisering
- docenten werken op onregelmatige tijden of parttime, dat maakt samenwerking lastig
- docenten vinden het moeilijk om lessen uit te laten vallen
- docenten komen niet graag los van hun dagelijkse routine
- docenten hebben al zoveel andere taken dat dit er eigenlijk niet bij kan
- er zijn moeilijkheden met het vrijroosteren
- op scholen lopen al veel projecten waarin de docenten participeren
- span of control van docenten is niet groot

Daarnaast is het zo dat de leeftijdsopbouw van de docenten niet bevorderend is voor vernieuwingsdenken over professionalisering en innoverend handelen. Naar het

oordeel van de projectleider is een groot gedeelte (ongeveer een derde) ouder dan 50 jaar. Er zou bovendien sprake zijn van een tweedeling; een groep die problemen ervaart en die problemen bij zich houdt (niet ter bespreking voorlegt extern of aan collega's) en een groep die 'vanuit zichzelf' al professioneel is of zich zo heeft beoordeeld.

Na de problematische start en het uitblijven van verdere voortgang, neemt de projectleider in december contact op met het Ministerie van OCW en geeft aan te willen stoppen met de Pilot Brabant. Van het Ministerie krijgen zij echter de vrije hand om op een zodanige manier verder te gaan dat de Pilot Brabant wel van de grond komt. De projectleider past daarop de doelstelling en de begroting van de Pilot Brabant aan. Een alternatief experiment wordt bedacht. In overleg met het BRANO wordt geconcludeerd dat er dan nu toch minder van vraag naar aanbod en meer van aanbod naar vraag gewerkt zal moeten worden. De oorspronkelijke vragen blijven wel de basis van waaruit de nieuwe activiteiten gepland worden.

De bedoeling is nu dat er vier activiteiten georganiseerd worden (periode maart – juni en september/oktober) waarvoor uitnodigingen naar de scholen worden verstuurd. Na elke activiteit zal aan de deelnemers worden gevraagd of men op dat punt verder wil voortgaan en eigen doelen voor professionalisering verder wil ontwikkelen. De voortgang zal dan in de vorm van een bovenschools netwerk zijn waarbinnen dat onderwerp verder wordt behandeld. Dus het alsnog opsporen van geïnteresseerde docenten en vervolgens die betrokkenheid zien te binden via specifieke insteken (thema's en vorm) komt centraal te staan.

De vier activiteiten zijn dan ook heel verschillend naar inhoud en vorm:

1. Bezoeken van werkplekstructuren. Met een bus worden de deelnemers opgehaald en vervolgens gaan de deelnemers langs 3 of 4 scholen. Naderhand vindt een buffet o.i.d. plaats en is er de mogelijkheid om na te praten, te reflecteren en een bovenschools netwerk te starten.
2. Workshop/Masterclass over de leerstijlen van leerlingen. Centraal staat hier 'het ondergaan van leerstijlen'.
3. Lezing met een discussie (passieve insteek, reflectie) over leren en motivatie.
4. Een onderwijsmarkt met als thema 'halen en brengen'. Iedere vakleerkracht kan dan vakspecifieke informatie halen en brengen.

Hopelijk kunnen hieruit dan na deze activiteiten netwerken van geïnteresseerde docenten ontstaan. De bedoeling is om kleine affiches te verspreiden als herinnering en met aanbevelingen van bijvoorbeeld de schoolleider. Geplande tijdstippen voor deze vier activiteiten liggen tussen half maart en half oktober.

Door middel van een nieuwe folder zullen docenten zich kunnen inschrijven voor de genoemde activiteiten. Het eerste idee was om alle vier activiteiten aan te bieden in een folder, maar het nieuwste idee is om een folder te maken gericht op de eerstkomende twee bijeenkomsten en daar alvast een vooraankondiging in te plaatsen voor de data van de volgende bijeenkomsten. In dat geval zal er dus per twee bijeenkomsten een folder verspreid worden.

De projectcoördinator heeft contact opgenomen met de projectcoördinator van de Pilot in Groningen en is zo in contact gekomen met een van de themacoördinatoren (Buitink). Deze heeft verteld over de bijeenkomsten met twee

experts/gastspreekers/discussianten (Vermunt over leerstijlen en Minnaert over motivatie) met zijn themagroep Docent & Leren. De Brabantse coördinator heeft beide personen benaderd en inmiddels is bekend dat op 11 mei een bijeenkomst zal plaatsvinden met Minnaert over leerconcepten en half september een bijeenkomst met Vermunt over leerstijlen. Vervolgens zal begin oktober nog een soort van onderwijsmarkt plaatsvinden. In april zullen schoolbezoeken met als onderwerp werkplekleren plaatsvinden.

Deze nieuwe vormgeving moet dan ook duidelijk maken welke knelpunten/belemmeringen en succesfactoren te onderscheiden zijn, welke mogelijke oplossingsrichtingen van belang mogen worden geacht bij de start en het vervolg van een dergelijke opzet van de Pilot. Verder zijn eventuele effecten aldus de projectleider altijd mooi meegenomen maar zeker niet het voornaamste doel van de Pilot. In deze Pilot moeten mensen namelijk eerst 'zover gekregen worden dat...' en dat is niet binnen een paar maanden te bereiken. In feite moet de beroepsgroep anders georganiseerd worden. Docenten moeten dingen in eigen hand *durven* te nemen. De cultuurelementen die hier een rol bij spelen (professionaliseren is niet verplicht, voorkeur voor traditionele activiteiten, etc) zijn erg belemmerend en ook erg moeilijk om te veranderen.

4. Netwerkanalyse Pilots

In dit hoofdstuk wordt het bijeengebracht en besproken datamateriaal over de Pilots nader aan een netwerkanalyse onderworpen waarbij verschillen en overeenkomsten tussen en binnen de Pilots te Groningen en Brabant de kern vormen (zie Appendix 2: matrices met analyse per Pilot en themalijn). De gehanteerde methode wordt allereerst kort toegelicht, meer specifiek wordt het gehanteerde begrippenkader gepresenteerd.

Daaraan voorafgaand is het zinvol een korte schets te geven van benaderingen van onderwijsinnovatie en scholing in relatie tot het begrip netwerk. Juist omdat de beide Pilots wezenlijk verschillen in termen van de regionale insteek en andere conditionele voorwaarden is een vergelijking interessant en mogelijk leerzaam. Daarnaast kunnen ook binnen de Pilots (themalijnen) verschillen en overeenkomsten naar voren komen die van belang zijn voor het vervolg van de monitoring en analyse van effecten en opbrengsten, alsmede knelpunten en succesfactoren.

4.1 Netwerkanalyse: benaderingen en methodiek

Lange tijd heeft de 'topdown' benadering centraal gestaan bij het invoeren van onderwijsvernieuwing. Door middel van (na)scholing en cursussen werden de scholen en leraren duidelijk gemaakt hoe de vernieuwingen in de dagelijkse praktijk moesten worden geïmplementeerd (Leenheer, Vrieze, Kuijk & Kwakman, 2003). Langzamerhand wordt duidelijk dat deze benadering lang niet zo effectief is als bedoeld; de opbrengsten van (na)scholing en cursussen waren dan ook beperkt. Dit komt mede doordat de onderwijsvernieuwingen 'van bovenaf' worden opgelegd en hierdoor de nascholing soms in onvoldoende mate voldoet aan de wensen van de deelnemers uit het veld. Galesloot (1994) noemt een aantal redenen waardoor 'traditionele nascholing' niet altijd de bedoelde opbrengsten heeft. Dit heeft te maken met het soms nogal losstaande karakter van de cursussen, dat er leerkrachten deelnemen met verschillende scholingsbehoeften en omdat er weinig tijd wordt geboden om de aangeboden stof te kunnen verwerken. Ook komt naar voren dat de nascholing te theoretisch is, te weinig rekening houdt met de aanwezige kennis en ervaring van de deelnemers. Ook ervaren docenten op hun school te weinig steun van de schoolleiding om het geleerde toe te passen in de praktijk, waarbij vooral bedoeld wordt op de niet-materiële steun (Galesloot 1994). Het belangrijkste probleem lijkt te zijn dat de scholingsprogramma's zelden aansluiten op concrete problemen in de klas of op de school. Belangrijk voor het onderzoek naar de Pilots in Groningen en Brabant is dat onderzoek in Nederland naar de effecten van nascholing vaak hetzelfde beeld laat zien.

Een mogelijk meer geschikt middel om onderwijsvernieuwingen te ontwikkelen is de 'bottom-up' benadering via netwerken (Vrieze en Kuijk, 2004). Onderzoek en diverse literatuur wijzen op het belang van netwerken tussen docenten en tussen scholen (Leenheer et al., 2003). Deze netwerken bestaan uit groepen docenten van diverse scholen die zich op basis van een bepaalde taak, functie of doel aaneensluiten om

ervaringen uit te wisselen over hun dagelijkse praktijkervaringen (Vrieze en Kuijk, 2004).

Een netwerk wordt gekenmerkt door vier wezenlijke aspecten (Vrieze en Kuijk, 2004):

- zelforganisatie
- variëteit in vorm, tijd en structuur
- leren van elkaar
- informele organisatiestructuur

Een netwerk kan 'spontaan' ontstaan op basis van gemeenschappelijke ervaringen, waarden en (beroeps)overtuiging. De structuur van een netwerk wordt aangepast op de behoeften van de deelnemers, zoals de duur van een netwerk en de frequentie van bijeenkomsten worden bepaald door de deelnemers zelf.

Het belangrijkste uitgangspunt van het netwerk is dat men leert van elkaar, iedere deelnemer is een deskundige en op basis daarvan komt men tot uitwisseling. Als laatste laat een netwerk zich kenmerken door een informele organisatiestructuur, waarbij de netwerkbegeleider een 'ondersteunende' functie vervult en vooral een procesgerichte taak heeft. De OCW Pilots passen heel goed in dit beeld met dit verschil dat er geen sprake is van een echt 'spontane' start. Als ideaal staat bij de Pilots de situatie voor ogen waarin de deelnemende docenten zelf vanaf het begin verdiepingsonderwerpen aandragen.

4.2 Typologie van netwerken en analysefactoren

Het begrip 'netwerk' wordt in de literatuur op diverse manieren in meer algemene zin besproken. In de Nederlandse situatie definieert Andriessen (1987) een netwerk in algemene zin als "... een min of meer gestabiliseerd geheel van (delen van) organisaties die bepaalde betrekkingen onderhouden". Lem, Veenman en Nijsen (1989) geven een nadere specificering van een netwerk als: "... personen of organisaties die op vrijwillige basis op grond van ieders deskundigheid een gemeenschappelijk doel na streven". Netwerken zijn in feite de meest complexe vorm van interorganisatiele relaties en daarbij kunnen vier verschillende vormen van interorganisatiele relaties worden onderscheiden, te weten dyadische verbanden, organisatie-sets, actie-sets en netwerken (Theunissen, 1995). Bij *dyadische* verbanden is er sprake van twee organisaties die overeenkomen om samen te werken aan een gemeenschappelijk doel en zodra het doel is bereikt, vervalt de samenwerking. De *organisatie-set* is het totaal van interorganisatiele relaties dat één organisatie heeft met een aantal andere organisaties. *Actie-set* wordt omschreven als een samenwerkingsverband van meerdere organisaties die werken aan een gezamenlijk doel. De laatste genoemde interorganisatiele relatie, het *netwerk*, omvat alle interacties tussen organisaties, ongeacht of deze organisatie verder georganiseerd zijn als een dyadisch verband, organisatie-sets of actie-sets.

Volgens Godfroij (1981) dient men een interorganisatieel netwerk in feite op te vatten als een collectiviteit, "... waarbij de verzameling van interdependente georganiseerde groepen kan worden opgevat als een sociale constructie dat een concreet actiesysteem vormt dat gecreëerd is en veranderd wordt om de interdependentieproblemen tussen betrokken georganiseerde groepen te reguleren".

Netwerktypologieën

De meest gedetailleerde definitie wordt volgens Theunissen (1995) gegeven door Alter en Hagen (1993): “Networks constitute the basic social form that permits interorganizational interactions of exchange, concerted action, and joint production. Networks are unbounded or bounded clusters of organizations that, by definition, are non-hierarchical collectives of legally separate units”.

Theunissen (1995) hanteert een typologie van netwerken als fundament voor haar proefschrift waarbij zij zich niet alleen richt op een analytische beschrijving van netwerken, maar ook de ontwikkelingen van netwerken en interacties binnen een netwerk krijgen daarbij aandacht. Zij maakt daarbij gebruik van de door Godfroid (1989) onderscheiden negental typen van netwerken. We zullen een vijftal die een rol kunnen spelen bij de OCW Pilots kort de revue laten passeren.

1. Als eerste netwerktypologie noemen we dan het *‘uitwisselingsnetwerk’*. Deze laat zich typeren door stabiele en duurzame relatiepatronen tussen organisaties, waarbinnen transacties plaatsvinden met als doelstelling de doelen van een ieder te bereiken. Transacties worden hier gezien als het ruilen van middelen en prestaties. Overigens wordt het uitwisselingsgedrag bepaald door de normen, waarden, tradities, machtsverhoudingen, spelregels en economische berekeningen van de deelnemers.
2. Een tweede netwerktype is het *‘circuit’* waarbij sprake is van een circuit wanneer organisaties wederzijds van elkaar afhankelijk zijn. Elke organisatie verzorgt een andere fase van het proces. Het doel van een *‘circuit’* is het bereiken van goede afbakening van functies.
3. Een derde type is het *‘ontwikkelingsnetwerk’* en dit soort netwerk speelt een rol bij het invoeren van vernieuwingen. Hierbij zijn organisaties afhankelijk van andere organisaties en hebben betrokken partijen hun eigen visie op de beoogde professionalisering, scholing of innovatie en eigen belangen en werkwijzen, wat een gezamenlijke aanpak niet eenvoudig maakt. Echter de professionalisering of innovatie heeft zonder goede samenwerking geen kans van slagen. Hierdoor zijn de partijen op elkaar aangewezen en moeten rekening met elkaar houden.
4. De vierde is het *‘beleidsnetwerk’*. Dit type netwerk komt aardig overeen met het *‘ontwikkelingsnetwerk’*, maar richt zich vooral op ontwikkeling of uitvoering van beleid. Hier staan verschillende organisaties voor een gemeenschappelijke uitdaging, maar er hoeft geen sprake te zijn van een gemeenschappelijke visie op de oplossing (denk aan de start van WSNS).
5. Het *‘coalitienetwerk’* is een netwerk dat ontstaat door de gemeenschappelijke kans die de organisaties krijgen, bijvoorbeeld als de organisaties samenwerken, ontvangen ze een subsidie. Ook gaat het hier vaak om partijen die een soort van bondgenootschap vormen om zo sterker te staan tegenover een andere, bedreigende partij.

Er worden verder nog vier netwerktypen onderscheiden (competitieve netwerken, financiële netwerken, elitenetwerken, technische netwerken) die hier niet worden toegelicht omdat ze niet relevant zijn voor de typering van de OCW Pilots.

Bovenschools netwerk: analysefactoren

Een netwerk bestaat uit leraren die tot op zekere hoogte afhankelijk zijn van elkaar en die deels samenwerken, maar ook deels autonoom handelen. Bij de Pilots zijn verschillende partijen betrokken:

- directies
- coördinatoren
- leraren
- externe ondersteuning

Bovenschoolse netwerken vormen een context waarin elke actor een eigen perceptie heeft van het probleem, van de gewenste oplossing en van de rol van andere actoren in het netwerk (Hofman & Bosker, 1999). Analyse van de betrokkenheid bij beleid van verschillende actoren richt zich onder meer op de mate van inbedding van het netwerk in een reeds bestaande regionale organisatie, het type van bovenschoolse sturing, alsmede analyse van feitelijke taakverdeling en afstemmingsproblemen (Hofman & Bosker, 1999). Een goede netwerkorganisatie en netwerkmanagement zijn voorwaarden voor effectieve samenwerking en daarmee voor gezamenlijke (consensus) schoolontwikkeling en innovatie.

Factoren die een rol spelen bij de organisatie en coördinatie van een netwerk en die invloed kunnen uitoefenen op de effectiviteit ervan zijn: de organisatiestructuur (regionale spreiding, aantal en soort van deelnemers, inzet en taakverdeling coördinatoren en projectleiders) en de mate van coördinatie (soort van overlegstructuur, de mate van sturing, formeel versus informeel). Maar de kern van de zaak betreft natuurlijk (een analyse van) de motieven voor deelname, de soort van participatie en de onderlinge binding van de deelnemers (Hofman & Bosker, 1999; Smeets et al, 2003; Leenheer et al, 2003). In een netwerkanalyse spelen tevens begrippen een rol als:

- participatiegraad
- interne afstemming
- invloed school
- externe facilitering en ondersteuning

Steeds meer is men, zowel vanuit onderzoek als onderwijsbeleid, van mening dat wanneer een docent zich wil verbeteren en haar eigen effectiviteit wil vergroten, dat daarbij de eigen professionaliteit van de docenten de kern van de zaak vormt. Vaak wordt er daarbij van uitgegaan dat het werk van docenten alleen maar plaatsvindt binnen een klaslokaal, zoals het geven van instructie en de interactie met de leerlingen (Louis, Marks, Kruse, 1996). Hoewel het klaslokaal een dominante plaats inneemt in de dagelijkse professionele werkzaamheden van de docent, is het juist bij professionalisering, schoolontwikkeling en innovatie van belang zich te realiseren dat de klas niet de enige *context* is waarbinnen de docenten werken. De organisatie van de school, de teamleden en de directie spelen ook een belangrijke rol in een grotere context en beïnvloeden op zijn minst de professionele genoegdoening van de docent (Hofman, Hofman, Gray & Daly, 2004).

Als het gaat om het bestuderen van het al dan niet succesvol zijn van (de start van) de Pilots OCW is het van belang in ieder geval *structurele* aspecten, gericht op de ontwikkeling en opbouw van de netwerkorganisatie zoals facilitering en externe ondersteuning, in ogenschouw te nemen. Echter, uit onderzoek blijkt dat het belang c.q. het gewicht van deze structurele aspecten maar zwak wordt ondersteund door al

gevonden empirische bevindingen (Heyl, 1995). Sammons, Hillman en Mortimore (1995) komen tot de conclusie in hun literatuurreview dat succesvolle scholen laten zien dat naast structurele factoren juist culturele factoren (bijvoorbeeld gedeelde opvattingen over het onderwijs, belang van prestatiegerichtheid en collegiale contacten) als organisatiecondities het succes beïnvloeden. Vaak worden deze factoren in onderzoek buiten beschouwing gelaten en dan met name zaken als de informele cultuur die er heerst, vermoedelijk doordat cultuur wordt gezien als een vaag begrip dat moeilijk te beïnvloeden en niet eenvoudig te meten is.

Conditionele factoren

De belangrijkste conditionele factoren die een rol spelen bij het succes van een netwerk worden hieronder kort getypeerd. Als eerste dienen docenten binnen netwerken in redelijke mate vergelijkbaar te zijn. De docenten moeten niet te veel van elkaar verschillen, maar tevens ook niet te veel op elkaar lijken. Uiteraard speelt de geografische afstand tussen scholen een rol. Een te grote afstand tussen de scholen levert vooral praktische problemen op. Maar scholen op een te kleine afstand kunnen elkaars concurrenten zijn en daardoor minder voor elkaar openstaan. Ten derde moet het aantal deelnemers niet te groot zijn in een netwerk (niet groter dan 15 wordt genoemd) en dient er (daarbinnen) een vaste groep te zijn van deelnemers. Als laatste belangrijke voorwaarde wordt de noodzaak van de externe coördinatie genoemd (Galesloot, 1994).

Verder is het van belang op te merken dat een contingentietheoretische benadering van netwerken zinvol is, omdat er van wordt uitgegaan dat er meerdere effectieve organisatievormen naast elkaar kunnen bestaan; er is niet “one best way to organise” (Mintzberg, 1979). Dit principe is zeker ook van toepassing op de Pilots: Pilot Groningen betreft scholen voor voortgezet onderwijs binnen een grote stad die elkaar dus redelijk gemakkelijk kunnen bereiken; in de Noord-Brabantse Pilot echter liggen de scholen ver uit elkaar en is bovendien sprake van deelname van vo-scholen en ROC's.

Tenslotte is het van belang hier op te merken dat niet alle bovengenoemde factoren reeds in dit hoofdstuk kunnen worden besproken. Een deel van de relevante factoren wordt in de volgende deelstudie onder de deelnemers verzameld.

4.3 Uitkomsten netwerkanalyse OCW Pilots

De vraag is nu allereerst welk netwerktype het best de situatie beschrijft in de Pilots in Groningen en Brabant. De OCW Pilots kan men in brede zin zien als een dyadisch verband waarbij het ministerie van OCW met een tweetal projectleiders overeenkomt samen te werken aan de ontwikkeling van een tweetal bovenschoolse netwerken met als gezamenlijk doel professionele ontwikkeling en innovatie van voor en door de docenten uit verschillende scholen in bovenschoolse netwerken.

Verder is in beide situaties sprake van een ‘coalitienetwerk’ want dat is getypeerd als een netwerk dat ondermeer ontstaat door de gemeenschappelijke kans die de organisaties krijgen op het ontvangen van een subsidie wanneer men gaat samenwerken. Echter, in de praktijk is dit een beschrijving die slechts in zeer beperkte mate op gaat voor de deelnemers aan de Groningse Pilot en in het geheel

niet voor de deelnemers aan de Brabantse Pilot. Beide Pilots zijn bij aanvang het best te beschrijven als (a) 'uitwisselingsnetwerk', wanneer uitgegaan wordt van de kern van (individuele) professionele ontwikkeling en (b) 'ontwikkelingsnetwerk' indien de nadruk zou komen te liggen op schoolontwikkeling en innovatie. De resultaten *tot nu toe* laten voor de Groningse Pilot een keuze voor 'uitwisselingsnetwerk' het beste toe. De Brabantse Pilot is nog te veel in ontwikkeling om daarover al 'harde' uitspraken te kunnen doen.

Themalijnen en netwerktypering

Een bijkomende vraag is of er zelfs binnen de Pilots verschillende netwerktyperingen mogelijk zijn afhankelijk van de gekozen invulling van de themalijnen en professionalisering en innovatieonderwerpen. De verschillende themalijnen binnen de Groningse Pilot zijn in meer of mindere mate uitwisselingsnetwerken. Sommige zijn wat stabiel en duurzamer in hun relatiepatronen; drie van de vier themalijnen komen ongeveer eens per maand bijeen en ook het gemiddelde aantal deelnemers lijkt te duiden op het ontstaan van een zekere binding en commitment aan de eigen themalijn. Transacties om doelen te bereiken betreffen de uitwisseling van ervaringen en het bijvoorbeeld het door iedere deelnemer inbrengen van geschikte materialen voor de gehele groep (vergelijk themalijn Docent & Didactiek).

Kwaliteit van de uitwisseling

Overigens wordt de kwaliteit van het uitwisselingsgedrag bepaald door allerlei zaken. Invloedrijke aspecten lijken op dit moment te zijn: de mate waarin men elkaar als vergelijkbaar ervaart (docenten in de taal- of maatschappijvakken versus bètadocenten) maar ook de mate waarin men zoekt naar algemene lijnen versus de zoektocht naar direct toepasbare zaken of 'eye-openers'. De ene themalijn lijkt hierin meer gevarieerd dan de andere en dat kan het eigen leerproces beïnvloeden.

Echter, de Pilots zijn nog niet zo lang van start en juist in de komende periode gaat men ook op zoek naar mogelijkheden van overdracht (disseminatie) van het geleerde, de omzetting van individueel opgedane kennis en ervaringen, ten behoeve van een breder publiek. De bevindingen aan het eind van het project kunnen daarover meer diepgaand uitsluitsel geven.

De volgende onderwerpen (factoren) die kort in de matrices zijn samengevat worden hieronder vervolgens besproken:

- (a) doelstelling en beoogde thema's
- (b) kenmerken van de doelgroep (deelnemers)
- (c) vormgeving van de bijeenkomsten (methodiek, actoren, frequentie)
- (d) externe ondersteuning, facilitering en financiering
- (e) beoogde opbrengsten
- (f) beschikbaar materiaal

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een eerste (voorlopige) weergave van knelpunten, valkuilen en succesfactoren die door de verschillende betrokkenen bij de OCW Pilots voor het voetlicht zijn gebracht.

Doelstelling en beoogde thema's

De Pilots in Groningen en Brabant beogen in algemene zin vergelijkbare doelen te bereiken. Overigens was dit niet direct vanaf de start zo sterk het geval. Echter, juist

de vertraagde start in Brabant heeft er uiteindelijk toe geleid dat de inhoudelijke thematiek meer op die van de Groningse Pilot is gaan lijken. Dit is goed zichtbaar in de gekozen thema's in de beide Pilots (vergelijk figuur 1 en figuur 2). Opvallend is verder wel dat in twee van de vier Groningse themalijnen (Docent & Leren en Docent & Didactiek) door de deelnemers expliciet het zoeken naar concrete, praktische toepassingen en handreikingen voor de eigen lespraktijk, als doel naar voren komt. Gesproken wordt over eye-openers en praktische oplossingen, die direct door de docenten in de eigen lessen kunnen worden gebruikt. De themalijnen Docent & Personeelsbeleid en Docent & zijn Beroep lijken zich qua onderwerpen wat meer in algemene zin te richten op reflectie en zelfreflectie ten behoeve van het realiseren van een meer succesvol personeelsbeleid en scholing.

Kenmerken van de doelgroep

Wat betreft de kenmerken van de doelgroep valt allereerst op dat er duidelijke verschillen zijn *tussen* de Pilots: de Groningse Pilot heeft een wat homogener samenstelling naar doelgroep dan de Brabantse Pilot. In Groningen is de deelname beperkt tot docenten van scholen voor voortgezet onderwijs, terwijl in Brabant ook ROC's deelnemen aan de Pilot. Het totale aantal deelnemers bij aanvang van de Pilots bedraagt in Groningen 43 deelnemers en in Brabant gaat het om 19 deelnemers. Per Groningse themalijn is verder sprake van deelname van 9 tot 13 deelnemers en zij blijken in drie van de vier themalijnen verdeeld over (of voorgekomen uit) zes scholen voor voortgezet onderwijs. De gemiddelde daadwerkelijke deelname betreft ongeveer 5 tot 8 deelnemers per bijeenkomst. Verder valt op dat twee van de vier themalijnen vooral vrouwelijke deelnemers kent (Didactiek, Beroep), een meer mannen dan vrouwen (Personeelsbeleid) en een met een evenredige verdeling (Leren). In de themalijn Docent & Leren zijn geen bètadocenten vertegenwoordigd. In de themalijn Didactiek (alleen vrouwen) vervullen alle deelnemers een andere functie naast hun functie als docent. Men komt in de vier themalijnen gemiddeld een maal per maand bijeen.

Over de kenmerken van de (initiële) deelnemers aan de Pilot Brabant is op dit moment wat minder bekend.

Vormgeving bijeenkomsten (methodiek, actoren, frequentie)

Ook qua vormgeving is sprake van duidelijke verschillen tussen en binnen de Pilots. Allereerst valt op dat de Groningse Pilot een variatie aan vormgeving van de bijeenkomsten laat zien. Voorbeelden zijn enerzijds meer interactieve bijeenkomsten met een gesprekspartner (gastspreker), vaak ook met een presentatie door deskundigen/experts, maar dan wel sterk gericht op reflectie, uitwisseling van ervaringen, zelfreflectie, discussie tussen de deelnemers en met de experts (vooral thema Docent & Leren). Anderzijds is sprake van een variatie aan workshops waarbij het zelf oefenen, presenteren samengaat met uitwisseling van ervaringen (thema Didactiek). Dan is er de vorm waarbij men naar andere scholen of bedrijven gaat om de praktijk daar te zien en te bespreken. Het betreft dan voorbeelden van 'good practices'. De themacoördinator blijkt bij deze laatste vorm van cruciaal belang, dit omdat hij/zij over een breed eigen netwerk van scholen en bedrijven blijkt te beschikken, waaruit gekozen kan worden om deze methodiek te kunnen realiseren. Deze vorm komt bij alle groepen voor, vooral bij de thema's Personeelsbeleid en Beroep en, zij het in mindere mate, bij Didactiek. De externe actoren die hierbij een

rol spelen zijn divers: naast docenten en medewerkers van de diverse bezochte scholen, personeelsfunctionarissen van bedrijven en scholen.

Bij alle themalijnen is men op dit moment ook bezig met het denken over en de vormgeving van een bijeenkomst om de eigen opbrengsten te bespreken en de mogelijkheden om daarvan te zijner tijd anderen (docenten in het algemeen of scholen) mee te laten profiteren.

Samenvattend valt echter wel op dat drie van de vier themalijnen juist het accent leggen op de externe school- en bedrijfsbezoeken, terwijl de themalijn Docent & Leren meer voor (zelf)reflectie- en discussiebijeenkomsten kiest met een inhoudelijke sturing via externe deskundigen. Ook de tijdsduur en plaats van samenkomst verschilt nogal binnen de Groningse situatie: van halve tot hele dagdelen op externe locaties (of mogelijk zelfs buitenlandse) tot halve dagdelen in een eigen schoolse omgeving. De keuzes zou men deels in feite ook kunnen indelen naar kosten van een goedkopere (op de scholen van de deelnemers of bij de themacoördinator) tot een wat duurdere variant (in een congres- of opleidingscentrum inclusief lunch of diner).

Externe ondersteuning, facilitering en financiering

Op dit punt zijn grotere verschillen (zeker bij aanvang van de Pilots) voorhanden. In de Brabantse Pilot leeft de gedachte dat de docent over een zodanige motivatie dient te beschikken dat facilitering en bekostiging niet al bij voorbaat een sturende functie dienen te vervullen. De Groningse Pilot daarentegen heeft vanaf het begin expliciet aangegeven dat er per themagroep een bedrag van €8.000,- ter besteding voorhanden is (zonder specificaties van waaraan het budget besteedt dient te worden). Daarnaast is voorzien in vergoeding van de reiskosten, in sommige gevallen presentiegelden, en zijn er afspraken over vervanging van de docenten.

Meest opvallend verschil tussen de twee Pilots is dat elke themalijn in Groningen vanaf het begin is gefaciliteerd met een themacoördinator of -begeleider. Overigens wordt in paragraaf 2.4 ook duidelijk dat de rol van de themacoördinatoren in elk der thema's verschilt van een puur faciliterende tot een wat meer sturende en bindende rol.

Wat de precieze invloed is van het feit dat de Stuurgroep in Groningen de facilitaire ondersteuning bij aanvang heeft vastgelegd is nu nog onduidelijk. Wel valt op dat de inhoudelijke steun via de themacoördinatoren vanaf de start een positieve ontwikkeling lijkt te hebben teweeg gebracht in die zin dat er meer cohesie en lijn in de themalijnen is ontstaan.

Beoogde opbrengsten op individueel en schoolniveau

De beoogde opbrengst van beide Pilots is dat docenten elkaar kunnen ontmoeten, met elkaar kunnen praten en boven dat, samen dingen gaan doen. De eigen professionalisering staat bij de deelnemers voorop. Bij de Stuurgroep en de Klankbordgroep in Groningen en Brabant en bij een deel van de deelnemers, is sprake van een daaraan secundaire, meer additionele verwachting, dat de Pilots en de uitkomsten daarvan op den duur input leveren voor schoolontwikkeling en innovatie in de betrokken scholen.

Daarnaast is het voor het Ministerie van OCW van belang dat uit de Pilots factoren naar voren komen waar 'men op kan inspelen'. Succesfactoren die ervoor zorgen dat innovaties vanuit de scholen zelf komen en bestendig worden.

Door middel van het 'olievlekeffect' wordt geprobeerd ook docenten die niet aan de Pilot meedoen te bereiken. Deelnemers van de themagroep 'Docent & Didactiek' proberen bijvoorbeeld om een collega mee te nemen naar een bijeenkomst/training. Op die manier komt de Pilot als het ware verder de school in.

Op dit moment is het de bedoeling dat er eind mei een eindafsluiting van de Groningse Pilot zal plaats vinden; voor de Brabantse Pilot is daarin nog niet voorzien. Op deze informele bijeenkomst hoopt men dat iedere Groningse themalijn de opbrengst (een overdraagbaar product) wil presenteren. Gezien de ontwikkelingsfase waarin de Brabantse Pilot zich bevindt, komt een dergelijke bijeenkomst te vroeg; verschillende activiteiten zullen nog in het najaar van 2006 plaatsvinden.

Tevens kennen de Pilots op dit moment nog geen publiciteit. Het is daar nu nog te vroeg voor en bovendien zouden initiatieven daartoe vanuit de themagroepen moeten komen. Wel worden er ten behoeve van de deelnemers aan de gehele Pilot regelmatig Nieuwsbulletins uitgebracht.

Hoewel elke Pilot daarin aangeeft vrij te zijn zien we toch wat meer sturing op dit punt in de Groningse Pilot. Dit kan mee ingegeven zijn doordat er toch na enige tijd reeds werd gesproken over de wijze van afsluiting en de themagroepen daardoor wat bewuster gingen nadenken over opbrengsten voor henzelf en voor een mogelijk groter verband van docenten en scholen in de regio. Over het individuele versus het schoolniveau kan wel worden opgemerkt dat bij aanvang van de Pilot de deelnemers in feite bijna allemaal in eerste instantie een individuele keuze zeggen te maken. In sommige gevallen wordt daarbij wel opgemerkt dat die individuele keuzen (leermomenten) wel effecten hebben die doorsijpelen in de eigen klas. De school als eenheid speelt in deze fase van de Pilots nog een weinig sterke rol. Echter, tegelijkertijd moet opgemerkt dat er nu juist (dus aan het eind van de tijdsperiode voor deze notitie) in verschillende themalijnen van de Groningse Pilot gepraat wordt over en bijeenkomsten (gaan) worden belegd, die zich juist richten op de opbrengsten in meer brede zin.

Beoogde opbrengsten zijn kort samengevat in de Appendix met matrices. Het betreft hier kennis beschikbaar gesteld aan de onderzoekers tot ongeveer eind februari en soms begin maart.

Ter illustratie is er de themalijn Docent & Didactiek die overweegt om een Blackboard webomgeving te maken waarin de diverse materialen en activerende didactiek(jes) die door de deelnemers tijdens de verschillende bijeenkomsten zijn ingebracht. Deze zouden dan mogelijk ook voor alle andere deelnemers van de Pilot en wellicht ook voor alle deelnemende scholen aan de Pilot ter beschikking kunnen worden gesteld. De themalijn Docent & Personeelsbeleid is bezig met de mogelijkheden te verkennen om hetgeen dat door de individuele deelnemers tijdens het bedrijfs- en scholenbezoek is geleerd, te vertalen naar of door te geven aan de eigen school, bijvoorbeeld door middel van een workshop, een specifieke schoolpresentatie of, in een meer ludieke vorm, middels cabaret of een tour langs de verschillende scholen. Het geven van een workshop aan collega's wordt vaker in de themalijnen als optie naar voren gebracht voor disseminatie van het geleerde. Daarnaast wordt bijvoorbeeld ook gedacht aan een bundeling van verslagen met daarin de ervaringen en hetgeen men geleerd heeft tijdens de verschillende afgelegde bezoeken (en bijeenkomsten).

Overigens wordt er ook gedacht aan een soort van individuele opbrengst in de zin van het beschikken over een naslagwerk of reader met relevante artikelen en andere materialen of een soort van handbibliotheek met materiaal met praktische en direct toepasbare, concrete eye-openers en activerende didactiekvormen, zoals die uit alle verschillende soorten van bijeenkomsten bijeen kunnen worden gebracht. Echter, het moge duidelijk zijn dat de themalijnen veelal nog bezig zijn met de wijze waarop zij een en ander willen gaan afsluiten.

Beschikbaar materiaal

Ook op het punt van reeds beschikbaar materiaal zijn duidelijke verschillen zichtbaar tussen de Pilots en ook binnen de vier themalijnen. In de Appendix wordt een breed scala aan beschikbaar materiaal genoemd die meer of minder gemakkelijk toegankelijk is voor anderen buiten de themalijn. Het is in ieder geval nog te vroeg om hierop al uitgebreid in te gaan in deze eerste notitie. De opbrengsten, materialen en effecten kunnen pas echt goed worden onderzocht aan het eind van de Pilots. Wel is de organisatorische opzet van de beide Pilots, in feite ook ingegeven door de vertraagde start in Brabant, sterk verschillend. Wat er aan materiaal zoal voorhanden is, is van een zeer gevarieerde aard: presentatie over (Nieuw) Leren; artikelen over het 'Nieuwe Leren'; materiaal over het project Slash21; projectmateriaal en trainingsmateriaal KAG-AL, alsmede een boek over KAG-AL voor de deelnemers; Blackboard met activerende didactiekvormen; projectmateriaal lesmethode "het organiseren van een kinderfeestje"; powerpoint-presentatie Maartenscollege over 'leren en het leren van docenten' van een school te Liverpool; foto- en tekstverslag van bezoek Stad en Esch; een scala aan instrumenten dat het UMCG hanteert voor haar personeelsbeleid terzake scholing, popgesprekken, en dergelijke. Tenslotte is er sprake van een verspreiding van een nieuwsbrief Docentium onder alle deelnemers.

Vanuit de verschillende themalijnen wordt (en dan vooral Docent & Leren en Docent & Didactiek) regelmatig benadrukt dat men minder behoefte heeft aan grote projecten, kant en klare grootschalige pakketten met informatie, etc. Men heeft juist vooral behoefte aan concrete, direct toepasbare zaken, 'eye-openers', etc.

4.4 Valkuilen, knelpunten en succesfactoren

Bij het nader analyseren van valkuilen, knelpunten en succesfactoren wordt uit gegaan van de drie eerder genoemde rubrieken: contextuele factoren, structurele of organisatorische factoren en culturele of competentiegerichte factoren. Het betreft een eerste (voorlopige) weergave van factoren die door de verschillende betrokkenen bij de OCW Pilots voor het voetlicht zijn gebracht (deelnemers, themacoördinatoren, projectleiders, Klankbordgroep en Stuurgroepen). De factoren betreffen voornamelijk het niveau van de themalijn. Indien ze op een ander niveau gericht zijn (Pilot of algemeen) wordt dat aangegeven.

Conditionele of contextuele factoren

- ❑ Onbewuste niet-deelnemers (Pilotfactor). Vooraf is binnen deze rubriek van belang op te merken dat er in de Pilot Brabant wellicht sprake is van een groep

docenten die zich niet bewust is dat er überhaupt een Pilot is gestart; de onbewuste niet-deelnemers. Verder geeft in de Groningse Pilot een themacoördinator aan dat er op een gegeven moment verzoeken van collega's van deelnemende docenten kwamen om alsnog mee te mogen doen. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat de reacties van de huidige deelnemers in Groningen positief zijn en zij hun collega's ook enthousiast weten te maken om mee te doen.

- ❑ Onduidelijkheid bij start (Pilot). Een themacoördinator heeft bij de start de indruk gekregen dat een aantal deelnemers de Pilot als onduidelijk ervaren heeft. Dit heeft betrekking op zowel het doel van de Pilot als ook op de vormgeving (inhoud) van de Pilot
- ❑ Rol van de schoolleider. Een bepalende factor, die als valkuil of juist als succesfactor kan werken, is de rol van de schoolleider. Hoe staat de schoolleider in het project? Vindt er bijvoorbeeld positieve stimulering plaats? Informeert de schoolleider naar de vorderingen van het thema van de deelnemende docent(en) en wat doet hij of zij met de verkregen informatie (bijv. aandacht aan schenken in vergaderingen, docent/deelnemer ervaringen laten weergeven)? Over de rol van de schoolleider wordt aangegeven dat er in het algemeen weinig interesse is voor deelname en/of inhoud van Docentium. Er wordt niet of nauwelijks gevraagd naar de stand van zaken. In een aantal gevallen wordt de deelname wel gewaardeerd maar wordt er verder niet naar de stand van zaken gevraagd. Ook in Brabant blijkt het draagvlak bij de schoolleiders matig te zijn, meer in de zin van "ga rustig je gang, we zien wel".
- ❑ Interne communicatie. Positief voorbeeld daarentegen geven een Groningse school, waar alle locaties betrokken worden en een andere school, waar in het personeelskrantje expliciet aandacht aan de Pilot wordt geschonken. Overigens wordt hierbij aangegeven dat de deelnemers niet veel direct contact hebben met rectoren of directeuren in het algemeen, maar wel regelmatig spreken met locatie- of sectordirecteuren.
- ❑ Rol themacoördinator. Naast de rol van de schoolleider vervult ook de themacoördinator een belangrijke rol in het slagen van een themaliijn van het Docentium. Het idee is dat alles vanuit de docenten zelf moet komen. De themacoördinator moet zorgen voor een binding tussen de deelnemers en moet een balans vinden tussen sturen en eigen initiatieven van deelnemers. De themacoördinator moet dus eigenlijk voor binding zorgen zonder sturend te zijn.

Structurele of organisatorische factoren

- ❑ Faciliteiten (ruimte en tijd) (Pilot). Op dit moment is gebleken dat in de Pilot Groningen deelnemende docenten niet altijd de ruimte (tijd) krijgen die hen is toegezegd. Een van de oorzaken hiervan is miscommunicatie tussen directies en verschillende locaties van een school. Ook vinden sommige deelnemers van de Groningse Pilot dat een en ander veel tijd kost. Afgesproken is dat de deelnemende docent vijf dagen voor de Pilot gebruikt (kan ook in 10 dagdelen). De helft hiervan is voor de rekening van de school, de andere helft voor de

docent zelf. Per school is een passende oplossing gezocht voor het verantwoorden van de dagen. Echter, op dit moment is het zo dat de uren die een docent aan professionalisering besteedt, vaak nog boven op de reguliere lesuren komen. De neiging om niet aan iets nieuws mee te doen is dan vaak groot omdat het zonder die extra zaken al druk is. Vanuit Brabant wordt aangegeven dat docenten vaak parttime of op onregelmatige tijden werken. Dit maakt het lastig om samen te werken in een netwerk.

- ❑ Planning van bijeenkomsten. Echter er zijn ook themalijnen (bijv. Docent & Leren) alwaar naar inschatting van de themacoördinator, de deelnemers geen problemen ondervinden met het krijgen van tijd voor de bijeenkomsten. Deze docenten voorzien hier ook in de toekomst geen problemen mee, alhoewel de groep wel probeert om niet op vaste dagen bij elkaar te komen zodat wanneer er lessen uit vallen, dit niet altijd dezelfde leerlingen treft. Overigens noemt ook een andere themacoördinator (Personeelsbeleid) dat er op het punt van uitval van lessen geen opvallende knelpunten zijn. Er zijn wel eens docenten die later komen of het moeilijk vinden om hun lessen te laten uitvallen. De themacoördinator acht dit overigens eigen aan het onderwijs en de verantwoordelijkheid die docenten voelen en dragen voor hun leerlingen.
- ❑ Professionalisering kost tijd (Pilot). Uit de Klankbordgroep (Groningen) wordt dit als een ethische kwestie benoemd. Aan de ene kant willen docenten hun lesuitval zo veel mogelijk beperken maar op het moment dat de docent dat doet, staat het de professionalisering in de weg. Professionalisering kost namelijk tijd. Het daadwerkelijk krijgen van tijd op scholen voor deelname levert dus soms problemen op en dat beïnvloedt mogelijk (al bij voorbaat) ook de motivatie om mee te doen aan verschillende projecten (zoals Docentium). Op het moment dat iemand al actief is of al een cursus heeft gevolgd, komt er soms een negatieve reactie op het moment dat iemand 'alweer' vrij moet nemen. Ook moeten docenten soms zelf voor vervanging zorgen. De vraag wie hier nu eigenlijk de probleemeigenaar is, komt naar boven. De school of de docent?
- ❑ Hoog aantal lesuren (algemeen). Een ander aspect dat van belang wordt geacht betreft het hoge aantal lesuren dat een Nederlandse docent werkt in vergelijking met de situatie in het buitenland (Duitsland, Frankrijk). Daar hebben alle docenten 21 lesuren. Men geeft aan dat niet zozeer het aantal uren in totaal moet verminderen, maar wel het aantal lesuren. In het buitenland heeft men door het beperkte aantal lesuren wel tijd voor professionalisering en alles wat daarbij komt kijken.
- ❑ Financiën (Pilot). Hieraan gelieerd speelt de geldkwestie "*alles valt of staat met geld*". Ondanks de huidige lumpsumregeling zeggen deelnemers dat 90% van het beschikbare geld al vastligt in de salarissen. Het komt er op neer dat er uiteindelijk nog 5-10% speelruimte is. Een schoolbestuur kan dus vaak niet anders. Het Ministerie van OCW ziet de bekostiging veelal als het grote probleem, maar zou aldus deelnemers aan de Pilot in Groningen creatiever moeten denken. Belangrijk is te beseffen dat de docenten ons 'kapitaal' zijn en een verwachting van deelnemers aan de Klankbordgroep is dat juist op het

moment dat de docent weer centraal staat op een school, dat ook ten goede zal komen aan de leerlingen.

- ❑ Tijdsplanning bijeenkomsten. Een nadelige factor voor succes van de themalijn zou kunnen zijn dat er soms te veel tijd zit tussen twee bijeenkomsten. In een van de themagroepen blijkt er op een bepaald moment sprake van ruim twee maanden tussen twee bijeenkomsten. Dit komt misschien ook door de opzet van de Pilot, dat voor de duur van een jaar uitgezet is. Het zou kunnen dat docenten daardoor een iets minder actieve rol vervullen en 'uitstelgedrag' vertonen. Wanneer de Pilot bijvoorbeeld drie maanden zou duren, kunnen bepaalde zaken (zoals het eindproduct) minder goed uitgesteld kunnen worden. Wat betreft de opbrengst en duur van de Pilot in Brabant geldt dat een cultuuromslag veel tijd kost en dat er tussen de piekmomenten van de school gelaveerd moet worden. In Brabant beoogt men daarom niet per se een concreet product, maar efficiënte en effectieve netwerken voor korte of langere duur.
- ❑ Intervisie (Pilot). Verder hebben sommige deelnemers behoefte aan meer verslaglegging van wat er gebeurt in de (andere) themalijnen. Het oorspronkelijke idee was dat er tussen de themagroepen van de Pilot Groningen onderling intervisie zou moeten plaatsvinden. Dit blijkt echter niet iets te zijn waar de docenten voor kiezen. Binnen iedere themagroep wordt volgens de deelnemers namelijk al veel aan intervisie gedaan.
- ❑ Motivatie (Pilot). Het blijkt lastig te zijn docenten te motiveren om deel te nemen aan een dergelijke Pilot. Vanuit Brabant noemt men de factor dat docenten niet graag hun dagelijkse routine willen doorbreken. In Groningen daarentegen ervaart een deelnemer het juist als prettige afwisseling. Op de Brabantse scholen lopen al veel projecten. Daardoor zou de belangstelling voor en deelname aan deze Pilot klein kunnen zijn.
- ❑ Leeftijd van doelgroep (Pilot). De projectleider uit Brabant noemt de leeftijdsopbouw binnen de scholen van de docenten niet bevorderend. Ongeveer een derde van de docenten is ouder dan 50 jaar en wil niet meer meedoen aan een nieuwe Pilot.

Culturele en competentiegerichte factoren

- ❑ Kwaliteit nascholing (algemeen). Een deelnemer geeft aan dat de kwaliteit van nascholing belangrijker is dan de kwantiteit. Vaak is het zo dat door schoolleiders, maar ook door docenten alleen of eerst naar de vorm van bijvoorbeeld een cursus wordt gekeken en daarna pas naar de inhoud, terwijl die juist het belangrijkste is.
- ❑ Beloningen (algemeen). Het feit dat extra taken of inspanningen niet beloond worden, kan demotiverend werken. Beloningen hoeven niet in hogere salarissen te zitten, maar zouden bijvoorbeeld in de vorm van mindering van lesuren kunnen worden gegoten. Een deelnemer geeft overigens aan dat ze dit jaar minder lesuren heeft, maar dat het positief rendement daarvan nu al goed zichtbaar is

als een positief bijeffect van haar deelname aan professionalisering binnen Docentium. Als uitleg geeft zij aan dat op de dagen dat ze in de Pilot werkt, zij meer energie krijgt en geënthousiasmeerd raakt. Dit werkt de volgende dagen door in de klas.

- ❑ Uitwisselen van ervaringen. Een themacoördinator heeft de indruk dat de docenten het vooral zeer op prijs stellen om met andere docenten ervaringen uit te wisselen over de onderwerpen die hen bezighouden. Voor het uitwisselen van ervaringen op deze manier is vaak geen ruimte binnen de eigen school. Bovendien kan zoiets in de eigen school wat bedreigend zijn. Daar staat tegenover dat docenten soms teveel terugvallen op hun eigen school en hun eigen situatie. Dit kan ervoor zorgen dat de docenten niet verder komen in de Pilot. Wanneer iedereen over zichzelf en de eigen school spreekt zou dit de mogelijkheid belemmeren om samen tot een (bovenschools) product te komen (individuele versus schoolontwikkeling).
- ❑ Competenties in kaart brengen. Volgens de deelnemers brengen scholen niet in kaart waar mensen (docenten) goed in zijn (competenties). Daardoor kan er op dit moment ook nauwelijks of geen gebruik worden gemaakt van de aanwezige competenties. Wanneer dit wel zou gebeuren zouden de juiste mensen op de juiste plaats gezet kunnen worden en kan iedereen doen waar hij of zij goed in is. Men verwacht dat op dat moment mensen ook (weer) plezier in hun werk krijgen.

4.5 Toekomst en onderzoek

Volgens de projectleider van de Pilot Brabant moet de nadruk binnen het onderzoek in Brabant nu zeker nog niet liggen op effecten van de Pilot op schoolniveau. Het gaat nu nog vooral om het proces dat plaatsvindt bij de aanvang van de Pilot en het in kaart brengen van belemmerende en bevorderende factoren. Interessant om uit te zoeken is zeker ook waarom aanvankelijk docenten niet mee wilden doen en nu in een later stadium wel. Verder wordt voor het onderzoek van belang geacht om na te gaan of, hoe en in welke mate er sprake is van uitdoving; hoe eigenaarschap precies gestalte krijgt en welke voorwaarden moeten worden geschapen om blijvende effecten te realiseren? Centraal moet de vraag staan waarom docenten wel of juist niet deelnemen. Daaraan gerelateerd wordt de vraag opgeworpen waarom professionalisering en eigenaarschap wel lukt bij andere beroepsgroepen (zoals artsen en advocaten) en welke relevante factoren daarbij een rol spelen.

Over de toekomstige mogelijkheden kan op dit moment van de Pilots nog geen uitspraak worden gedaan, daarvoor is het nog te vroeg. Van belang is op te merken dat uit allerlei overleg van de onderzoekers met de deelnemende groepen en projectleiders, Stuurgroep en Klankbordgroep, het van groot belang wordt geacht om in het onderzoek naast de deelnemers ook niet-deelnemers te benaderen voor additionele informatie. De onderzoekers zijn dan ook bezig met de verfijning van de vragenlijst voor deelnemers met het oog op nader onderzoek onder een groep niet-deelnemers aan de twee Pilots. Het lijkt van belang (niet alleen vanuit onderzoekstechnische redenen) om de groep van wel- en niet-deelnemers op een aantal aspecten te vergelijken in het kader van de speurtocht naar motieven voor

deelname, de voortgang en de toekomstige mogelijkheden en opzet van vergelijkbare Pilots.

De onderzoekers hebben de doelstelling en inhoud van het onderzoek reeds aan de deelnemers van de Pilot te Groningen kunnen voorleggen. De deelnemers hebben ingestemd met het verzoek van de onderzoekers om de benadering van niet-deelnemers via hen te laten verlopen (om non-respons te voorkomen). Dit betekent wel dat de vragenlijst voor de deelnemers enigszins moest worden aangepast; er zijn een aantal schalen additioneel opgenomen die vergelijking tussen de beide groepen moet mogelijk maken. Daarbij staat allereerst de vraag centraal welke motieven men zelf als docent naar voren brengt om wel of juist niet deel te nemen aan de Pilot.

Daarnaast zijn schalen opgenomen waarmee de wijze waarop de wel- en niet-deelnemer als docent in zijn of haar beroep staat, kan worden bepaald. Het gaat dan om oordelen van de docenten over de eigen werkomgeving en het eigen functioneren als docent (leerklimaat, betrokkenheid, vakmanschap, loopbaanbewustzijn). Tevens kan hiermee een beeld worden verkregen van de school als organisatie waarin de docent werkzaam is. Overigens gaat het hier om schalen die hun waarde in vergelijkbaar onderzoek reeds hebben bewezen (Van Woerkom, 2003).

Literatuur

- Andriessen, J.H.T.H. (1987). *Organisaties en hun relaties. Over het analyseren van interorganisationale netwerken*. Methodencahier nr.6. Tilburg: IVA.
- Blok, H, Slegers, P. & Karsten, S. (2005). *Schoolzelfevaluatie in het basisonderwijs; een terugblik op de zelfevaluatie van Ziezo*. SCO-Kohnstamm Instituut, Amsterdam: UVA.
- Bosker, R.J. & Doolaard, S. (2004). *Bovenschools beleid bezien: over integraliteit, complementariteit en strijdigheid*. In: Meijer, C.J.W. (Red.) WSNS welbeschouwd. Antwerpen / Apeldoorn: Garant. (Pp. 125-149).
- Folder Pilot Brabant. (2005). *Door wie laat u zich inspireren?* Nijmegen.
- Folder Pilot Groningen. (2005). *Docentium. Pilot Bovenschools platform van en voor docenten vo in de stad Groningen*. Groningen.
- Firestone, W.A. & Pennell J.R. (1996). Designing State-Sponsored Teacher Networks: A Comparison of Two Cases. *American Educational Research Journal*, 34, 237-266.
- Galesloot, L (1994). *Collegiale Netwerken van ervaren docenten en schoolleiders*. Utrecht: Academisch Boeken Centrum, De lier.
- Grodsky, E. & Gamoran, A.(2003). The Relationship Between Professional and Professional Community in American Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 14, p.1-29.
- Heyl, E. (1995). *Het docentennetwerk*. Dissertatie Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Hofman, R.H. (2004). *Focus op samenwerkingsverbanden*. In: Meijer, C.J.W. (Red.) WSNS welbeschouwd. Antwerpen / Apeldoorn: Garant. Pp. 149-177.
- Hofman, R.H. (2005). *Onderzoek naar de rol van de leraar bij schoolontwikkeling en onderwijsinnovatie*.Groningen: GION/RUG.
- Hofman, R.H. & Bosker, R.J. (1999). *De schakels in Weer Samen Naar School*. De Lier: ABC.
- Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Gray, J.M. & Daly, P. (2004). *Institutional context of education systems in Europe. A cross-country comparison of quality and equity*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Kwakman, K. (2001) Is de school een plek waar ook docenten (kunnen) leren?. Onderzoek naar leren op de werkplek in het voortgezet onderwijs. *Mesofocus* 40, p.34-40.

- Kwakman, K. (1999) *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Dissertatie KU Nijmegen
- Lammers, C.J. (1991). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Leenheer, P., Vrieze, G., Kuijk, J. van & Kwakman, K. (2003) *De moeite van het vanzelfsprekende. Kennis delen en kennis ontwikkelen in scholennetwerken*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant
- Lem, P., Veenman, S. & Nijssen, F. (1989). *Netwerkvorming en teamgerichte nascholing*. In P. Vandenberghe & R. van der Vegt (Red.). *Nascholing in de markt*. P. 30-39. Culemborg: Educaboek.
- Louis, K.S., Marks, H.M & Kruse, S. (1996). Teachers' Professional Community in Restructuring Schools. In *American Educational Research Journal*, 33, 757-800.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Theunissen, M.W.G. (1995). *Samen nascholen maar hoe?* Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Vrieze, G. & van Kuijk, J. (2004). *Succesvol netwerken: leermomenten*. ITS: Nijmegen.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.

Appendix 1 Interviewleidraad coördinatoren en themacoördinatoren.

Appendix 1a Interviewleidraad coördinatoren Pilots OCW

Agenda

1. Introductie GION, onderzoekers, evaluatieonderzoek
2. Introductie coördinator Pilot
3. Interview (onderwerpen globaal)
 - A. *Voorgeschiedenis, startfase, organisatiestructuur, algemene doelstelling*
 - B. *Situatie bij de start van de Pilot c.q. het netwerk*
 - C. *Opzet, doelstelling en beoogde opbrengsten themalijnen*
 - D. *Effecten op algemene doelstellingen en toekomstige effecten*
 - E. *Knelpunten en succesfactoren*
4. Specifieke netwerkanalyse, -kenmerken mogelijk via schriftelijke lijst
5. Uitwisseling van informatie (data, verslagen, overzichtlijsten deelnemers etc...)
6. WVVTK

Interview

- A. *Voorgeschiedenis, startfase, organisatiestructuur, algemene doelstelling*
 1. Kunt u iets vertellen over de voorgeschiedenis en achtergrond van deze Pilot?
 - Initiatiefnemer, welke factoren speelden een rol
 - Algemene doelstelling en beoogde opbrengst
 - Instanties, groeperingen, wijze van besluitvorming
 - Rol directies, bestuur, obd, lpc, gemeente etc.
 - Denominatieve aansturing? (welke denominaties vertegenwoordigd)
 - Ideevorming over type van netwerk en mate van binding? Was er voor deze Pilot al sprake van samenwerking tussen de deelnemers (op de inhoudelijke terreinen van schoolontwikkeling en innovatie)
 - Hoe zijn (worden) deelnemers geworven? Innovatiestrategie?
- B. *Situatie bij de start van de Pilot c.q. het netwerk*
 2. Hoe ziet de Pilot (regionale netwerk) er op dit moment (startfase) eruit?
 - Welke instanties c.q. actoren spelen een rol in de Pilot (knelpunten)?
 - Hoeveel deelnemers heeft de Pilot op dit moment? Zal daarin in de toekomst verandering komen? (Lijst van leraren, scholen, instanties etc. en adressenlijsten/e-mail)
 - Hoe ziet het regionale netwerk er uit (formeel-juridisch, organigram?)
 - Hoe is taakverdeling geregeld? Faciliteiten, randvoorwaarden, tijdspad
 - Hoe zien in algemene zin de bijeenkomsten in Pilot/netwerk eruit: wie, wat, waar, hoe en frequentie, faciliteiten, etc
 - Zijn er verschillende themalijnen en hoe is organisatie ervan (autonomie)?

Opzet, doelstelling en beoogde opbrengsten themalijnen

3. Hoe zou U de algemene doelstelling van deze Pilot kort en bondig formuleren?
4. Welke themalijnen (andere benaming?) zijn of worden er op dit moment opgestart?

De volgende vragen voor elk der themalijnen bevragen

- Aantal deelnemers in brede zin
- Doel (smart geformuleerd), doelgroep
- Beoogde opbrengsten / voor wie?
- Overlegfrequentie, gehanteerde methodieken (masterclass, docentenwerkplaats, etc), organisatie van de themalijn
- Externe ondersteuning, facilitering, tijdpad
- Materialen / reeds documenten per themalijn?

C. Effecten op algemene doelstellingen en toekomstige effecten

5. Hoe worden in het algemeen effecten van Pilot /netwerk verwacht en aanzien van de algemene doelen:
 - het vergroten van het eigenaarschap van leraren over hun professionele ontwikkeling
 - het betrekken van en vormgeven door leraren van schoolontwikkeling
 - het betrekken van en vormgeven door leraren van onderwijsinnovatie
 - verbreding van het draagvlak voor schoolontwikkeling bij de schoolleiding
 - de relatie tussen schoolleiding en leraren
6. Zijn er nog verdergelegen doelen beoogd (bijv leerlingeffecten)? Specifieke verwachtingen?
7. Zijn er op dit moment specifieke knelpunten / succesfactoren?
 - Specifieke netwerkanalyse, -kenmerken via schriftelijke lijst
 - Uitwisseling materiaal, informatie etc.
 - Vragen, opmerkingen

Appendix 1b Interviewleidraad themacoördinatoren Pilots OCW

Voorstel agenda

1. Introductie GION, onderzoekers, evaluatieonderzoek, monitoring en wijzigingen
2. Introductie themacoördinator Pilot Docentium
3. Interview (onderwerpen globaal)
 - *Voorgeschiedenis, startfase, organisatiestructuur, algemene doelstelling*
 - *Situatie bij de start van de themalijn*
 - *Opzet, doelstelling en beoogde opbrengsten themalijn*
 - *Effecten op algemene doelstellingen en beoogde effecten themalijn*
 - *Knelpunten en succesfactoren*
4. Specifieke netwerkanalyse, -kenmerken mogelijk via schriftelijke lijst
5. Uitwisseling van informatie (data, verslagen, overzichtlijsten deelnemers etc...)
6. WVVTK

Interviewleidraad themacoördinatoren Pilot *Docentium*

A. Voorgeschiedenis, startfase, organisatiestructuur

- Hoe bij deze persoon terecht gekomen
- De eerste bijeenkomst (verloop, activiteiten, besluiten etc)
- Algemene doelstelling
- Wijze van besluitvorming
- Rol externen? (directies, bestuur, obd, lpc, gemeente etc).

B. Situatie bij de start van de themalijn

- Hoe is de taakverdeling met Docentium als grotere geheel geregeld?
- Hoe zien in algemene zin de bijeenkomsten eruit? (wie, wat, waar, hoe en hoe vaak en waarom)

C. Opzet, doelstelling en beoogde opbrengsten themalijnen

- Aantal deelnemers in brede zin
- Doel (smart geformuleerd), doelgroep
- Beoogde opbrengsten / voor wie?
- Overlegfrequentie, gehanteerde methodieken, organisatie van de themalijn
- Externe ondersteuning, facilitering, tijdspad
- Materialen/ reeds documenten?

D. Knelpunten/ Succesfactoren?

- Zijn er op dit moment specifieke knelpunten?
- Zijn er op dit moment specifieke succesfactoren?

Uitwisseling materiaal, informatie etc.

Vragen, opmerkingen

Appendix 2 Matrix Pilot Docentium Groningen

a) doelstelling en beoogde thema's	b) kenmerken van de doelgroep	c) Vormgeving van de bijeenkomst	d) Organisatietypering, faciliteiten, tijdpad etc.	e) Beoogde opbrengsten (+ disseminatie)
<u>Docent & Leren</u>		Actoren	Externe ondersteuning	Beschikbaar materiaal
<p>Wat is leren?</p> <p>Hoe leer je zelf?</p> <p>Verschillende leerstijlen ondergaan (ervaren)</p> <p>Lagerhuisdebat over "nieuwe leren"</p> <p>Hoe pas je de omgeving aan om goed te kunnen leren?</p> <p>Hoe motiveer je leerlingen?</p> <p>Specifieke vragen: Antwoord krijgen op specifieke vragen over deelaspecten van leren</p> <p>Motivatatie in brede zin</p> <p>Antwoord vinden op individuele vragen, op zoek naar praktische handreikingen</p> <p>De theorie linken naar de eigen lespraktijk</p>	<p>13 aanmeldingen</p> <p>Verdeeld over 6 scholen</p> <p>Geen bètadocenten</p> <p>De verdeling man/vrouw is gelijk</p> <p>Gemiddeld 8 mensen per bijeenkomst</p> <p>Gemiddeld 1 keer maand een bijeenkomst</p>	<p>Startbijeenkomst Scandinavisch dorp</p> <p>Interactieve bijeenkomsten met gesprekspartners</p> <p>Discussiëren centraal</p> <p>Presentatie over leren</p> <p>Kwartetten met de 12 principes van leren</p> <p>Zelfreflectie</p> <p>Kijken naar de eigen ervaringen in de praktijk</p> <p>Actoren: Hoogleraar RuG over motivatie</p> <p>Trainer / adviseur Leren</p> <p>Hoogleraar UU over leerstijlen</p> <p>Themacoördinator</p>	<p>Beschikbaar budget €8000</p> <p>Bijeenkomsten met gastsprekers gedurende een hele dag, inclusief lunch in opleidings- en congrescentrum Meerwold te Groningen</p> <p>Groepsbijeenkomsten van een halve dag op het UOCG</p> <p>Uitwisselingsnetwerk; er is geen sprake van sterke afhankelijkheid. Kern van het netwerk is het uitwisselen van kennis, tips en ervaringen. Geen 'tastbare' uitwisseling.</p> <p>Externe ondersteuning: ECNO CSG UOCG</p>	<p>Individueel: beschikken over een naslagwerk c.q. handbibliotheek: een map/boek met praktische tips om direct te gebruiken.</p> <p>Wellicht later ook beschikbaar voor de scholen van de deelnemers.</p> <p>Beschikbaar materiaal: Powerpointpresentatie over Leren</p> <p>Materiaal Slash21</p> <p>Artikelen over het 'nieuwe leren'</p> <p>Nieuwsbrief Docentium</p> <p>Powerpointpresentatie over motivatie</p>

a) doelstelling en beoogde thema's	b) kenmerken van de doelgroep	c) Vormgeving van de bijeenkomst	d) Organisatietypering, faciliteiten, tijdpad etc.	e) Beoogde opbrengsten (+ disseminatie)
<u>Docent & personeelsbeleid</u>		Actoren	Externe ondersteuning	Beschikbaar materiaal
<p>IPB in de praktijk. Wat doen scholen, bedrijven?</p> <p>Hoe krijg je zicht op je functioneren als docent? Hoe wil je daar mee omgaan?</p> <p>Welke instrumenten gebruik je? Hoe maak je gebruik van feedback van leerlingen?</p> <p>Meelopen met collega met andere taken</p> <p>Nieuwe functies binnen de school</p> <p>Organiseren van een zorgdag voor leraren</p> <p>Specifieke vragen: Personeelsbeleid in onderwijs, profit- en non-profit organisaties, leeftijdbewust beleid, scholing & beloning, intervisie en supervisie, mogelijk maken om van elkaar te leren, POP-gesprekken, communiceren van scholingsbehoefte.</p>	<p>9 aanmeldingen</p> <p>Verdeeld over 4 scholen</p> <p>Meer mannen dan vrouwen</p> <p>Gemiddeld 7 mensen per bijeenkomst</p> <p>Gemiddeld 1 keer per 2 maanden een bijeenkomst</p>	<p>Startbijeenkomst Scandinavisch dorp</p> <p>Gesprekken met personeelsfunctionarissen</p> <p>Voorbeelden van good practice</p> <p>Eigen vragen stellen</p> <p>Bijeenkomst waar reflecteren en kijken naar het rendement van de Pilot centraal staan</p> <p>Vergelijkingen maken met het personeelsbeleid op de eigen school</p> <p>Actoren:</p> <p>Themacoördinator</p> <p>Medewerkers personeelszaken van diverse bedrijven en scholen</p>	<p>Beschikbaar budget €8000</p> <p>Naast een uitwisselingsnetwerk is hier sprake van een coalitienetwerk: als groep is het mogelijk om verschillende bedrijven te bezoeken. Er is daarbij geen sprake van directe interne uitwisseling; iedere deelnemers heeft zijn of haar eigen specifieke vragen (geen nadruk op uitwisseling)</p> <p>Externe ondersteuning:</p> <p>CSG</p>	<p>Het geleerde vertalen naar de eigen school. Bijv: workshop, presentatie etc.</p> <p>Of in ludieke vorm d.m.v. cabaret of een tour langs de verschillende scholen</p> <p>Opbrengst is niet individueel maar ook voor de collega die niet deelneemt</p> <p>Beschikbaar materiaal:</p> <p>Instrumenten UMCG m.b.t. scholing, pop-gesprekken etc.</p> <p>Nieuwsbrief Docentium</p>

a) doelstelling en beoogde thema's	b) kenmerken van de doelgroep	c) Vormgeving van de bijeenkomst	d) Organisatietypering, faciliteiten, tijdpad etc.	e) Beoogde opbrengsten (+ disseminatie)
<u>Docent & Didactiek</u>		Actoren	Externe ondersteuning	Beschikbaar materiaal
<p>Activerende didactiek (aan den lijve ondervinden)</p> <p>Omgaan met zorgleerlingen, welke consequenties voor je didactiek?</p> <p>Lessencarrousel inbrengmarkt van lesmateriaal</p> <p>Webbot: onderzoek naar wat er te koop is op scholings- en voorlichtingsgebied</p> <p>Raadplegen van projectbanken</p> <p>Specifieke vragen: (het zelf ondergaan van) activerende didactiek</p> <p>Ontwikkelen van een database (digitaal) met activerende didactiek(jes)</p> <p>Vinden van praktische oplossingen, eye-openers</p>	<p>10 aanmeldingen</p> <p>Verdeeld over 6 scholen</p> <p>De groep bestaat uit enkel vrouwen</p> <p>Bijna alle deelnemers vervullen een andere functie, naast hun functie van docent</p> <p>Gemiddeld 7 mensen per bijeenkomst</p> <p>Gemiddeld 1 keer per maand een bijeenkomst</p>	<p>Startbijeenkomst Scandinavisch Dorp</p> <p>Bij elkaar op scholen kijken, bijeenkomsten met diverse experts</p> <p>Workshops</p> <p>Oefenen met KAG-AL</p> <p>Presenteren aan elkaar</p> <p>Reflecteren, discussiëren</p> <p>Maken van een computertest</p> <p>Actoren: Docentencoach (ervarings)deskundige KAG-AL Scholen van deelnemers Trainer/ adviseur ECNO Themacoördinator</p>	<p>Beschikbaar budget €8000</p> <p>Bijeenkomsten op scholen van groepsleden en in opleidings- en congrescentrum Meerwold te Groningen</p> <p>Bijeenkomsten in Meerwold gedurende een hele dag, inclusief lunch</p> <p>Uitwisselingsnetwerk: er is geen sprake van sterke afhankelijkheid. Kern van het netwerk is het uitwisselen van kennis, tips en ervaringen.</p> <p>Externe ondersteuning: ECNO CSG</p>	<p>Blackboard: een webomgeving met diverse materialen en activerende didactiek. Voor alle deelnemers van de Pilot en wellicht ook voor de scholen van de deelnemers</p> <p>Beschikbaar materiaal:</p> <p>KAG-AL (trainingsmateriaal)</p> <p>Boek over KAG-AL</p> <p>Boek 'Hersenwerken in de klas'</p> <p>Informatie over leerprincipes, samenwerkend leren</p> <p>Het geven van een kinderfeestje (lesmethode)</p> <p>Nieuwsbrief Docentium</p>

a) doelstelling en beoogde thema's	b) kenmerken van de doelgroep	c) Vormgeving van de bijeenkomst	d) Organisatietypering, faciliteiten, tijdpad etc.	e) Beoogde opbrengsten (+ disseminatie)
<u>Docent & zijn Beroep</u>		Actoren	Externe ondersteuning	Beschikbaar materiaal
<p>Motivatie, wat waren verwachtingen, wat klopt en wat niet?</p> <p>Reflectie op het beroep, waar blijft je vak?</p> <p>Docent – leerlingen; omgaan met elkaar</p> <p>Beroepstrots, waar aan ontleen je dat? Wat is daar voor nodig? Hoe draag je het uit?</p> <p>Docentenzorg</p> <p>Hoe blijf je professional?</p> <p>Docent in film, literatuur en andere kunstuitingen</p> <p>Specifieke vragen: Wat zijn randvoorwaarden voor goed functioneren van de docent?</p> <p>Wanneer is de school een goede werkgever?</p>	<p>10 aanmeldingen</p> <p>Verdeeld over 6 scholen</p> <p>4 vrouwen, 1 man</p> <p>Gemiddeld 5 mensen per bijeenkomst</p> <p>Gemiddeld 1 bijeenkomst per maand</p>	<p>Startbijeenkomst Scandinavisch Dorp</p> <p>Op scholen kijken in binnen- en buitenland (Liverpool)</p> <p>Gesprekken met directies en andere medewerkers</p> <p>Bijwonen van verschillende lessen</p> <p>Rondleiding in de school door leerlingen</p> <p>Actoren: Docenten en medewerkers van diverse scholen</p> <p>Themacoördinator</p>	<p>Beschikbaar budget: €8000</p> <p>Bijeenkomsten op scholen van groepsleden en andere scholen binnen en buiten de regio</p> <p>Groepsbijeenkomst van vaak 2 uur</p> <p>Bijeenkomsten op externe locaties variëren van een halve dag tot meer dan een dag</p> <p>Uitwisselingsnetwerk: er is geen sprake van sterke afhankelijkheid. Kern van het netwerk is het uitwisselen van ervaringen en zoeken naar mogelijke oplossingen voor problemen.</p> <p>Externe ondersteuning:</p> <p>UOCG</p> <p>CSG</p>	<p>Gebundelde verslagen met daarin het geleerde en de ervaringen van bezoeken</p> <p>Beschikbaar materiaal:</p> <p>Powerpoint-presentatie Maartenscollege over de school in Liverpool</p> <p>Foto- en tekstverslag van bezoek Stad + Esch</p> <p>Schoolgids Leon van Gelderschool</p> <p>Nieuwsbrief Docentium</p>

a) doelstelling en beoogde thema's	b) kenmerken van de doelgroep	c) Vormgeving van de bijeenkomsten	d) Organisatietypering, faciliteiten, tijdspad etc.	e) Beoogde opbrengsten (+ disseminatie)
Pilot te Brabant		Actoren	Externe ondersteuning	Beschikbaar materiaal
<p>Reflecteren & Discussiëren o.a. beroepstrots, professionele cultuur, kwaliteit van de leraar en reflectie op eigen gedrag en repertoire.</p> <p>Kennis delen/vergroten o.a. leertheorieën, activerende didactiek, coachen, zorgleerlingen.</p> <p>Lesmateriaal ontwikkelen/uitwisselen o.a. leergebieden, ICT-toepassingen binnen het vak, lessen uitwisselen, leerlijn drama opzetten</p> <p>Onderzoek doen Opzetten en uitvoeren van een onderzoek</p>	<p>Eerste groep en tweede groep 10 aanmeldingen</p> <p>Verdeling man vrouw +/- gelijk</p> <p>Derde deel ouder dan 50</p> <p>Scholen onbekend</p> <p>Wensen deelnemers eerste bijeenkomsten: Werken met leerplekstructuren</p> <p>Discussiëren over het Nieuwe Leren en omgaan met leerstijlen</p> <p>Meer doen met eigen vak in de praktijk, nu vaak te theoretisch</p> <p>Geografienetwerk</p> <p>Meer doen met vormen van drama</p> <p>Uitwisseling vakdidactische kennis, nieuwe didactieken leren</p>	<p>Twee kennismakingsbijeenkomsten (leervragen)</p> <p>Gepland staan: Bijeenkomst over leerconcepten en leerstijlen</p> <p>Schoolbezoeken met aandacht voor werkplekstructuren</p> <p>Onderwijsmarkt met als thema 'halen en brengen'</p> <p>Actoren: Hoogleraar UU over leerconcepten</p> <p>Hoogleraar RuG over leerstijlen</p> <p>Projectcoördinator</p> <p>Schoolleiders</p>	<p>Niet al vooraf een budget beschikbaar gesteld</p> <p>Bijeenkomsten externe locaties / conferentiecentrum van ongeveer een halve dag met optie lunch/ diner</p> <p>Uitwisselingsnetwerk: er is geen sprake van sterke afhankelijkheid. Kern van het netwerk is het uitwisselen van ervaringen en zoeken van mogelijkheden om met anderen samen te werken aan bepaalde topics</p> <p>Externe ondersteuning: BRANO NDO</p>	<p>Over opbrengsten kunnen op dit moment nog geen uitspraken worden gedaan</p> <p>Beschikbaar materiaal: Een pagina op de BRANO-website voor het centrum als communicatiemiddel docenten</p> <p>Folder 'door wie laat u zich inspireren?'</p> <p>Programma kennismakingsbijeenkomst 'Leervraag'</p>

